



Passport
Office

Bureau des
passeports

Government
Publications

CAI
EA160
-B76

BUSINESS PLAN 95-96

Passport Office



Canada

An agency of the Department of
Foreign Affairs and International Trade

Un organisme du ministère des Affaires
étrangères et du Commerce international



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115526238>

BUSINESS PLAN 95-96

Passport Office



If you require additional copies of the
95-96 Business Plan, please contact:

Communication Services, Passport Office
Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Ontario
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283
Fax: (819) 953-5856

© Minister of Supply and Services Canada 1995
Cat. No. E77-2/1996
ISBN 0-662-62025-9



July 4, 1995

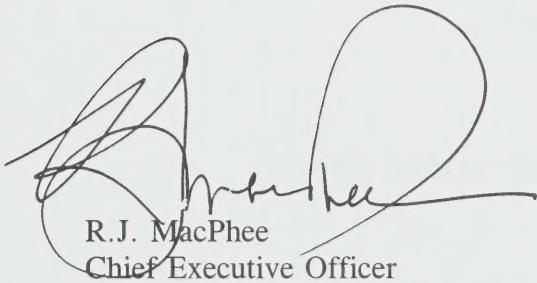
Mr. Gordon Smith
Deputy Minister of Foreign Affairs
Foreign Affairs and International Trade
Ottawa, Ontario
K1A 0G2

Dear Mr. Smith:

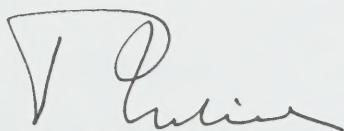
Attached for your approval, if you agree, is the 1995-96 Business Plan of the Passport Office, a Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

This Business Plan identifies the objectives to be implemented by the Passport Office in the 1995-96 fiscal year.

Yours sincerely,



R.J. MacPhee
Chief Executive Officer



Philippe Kirsch, Q.C.
Legal Adviser
Legal Affairs Branch
and Chair, Advisory Board



OUR VISION

To strive for excellence in the provision of our services.

OUR MISSION

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents.

OUR VALUES

Quality Service

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

Quality People

We are committed to recruiting and training quality people.

Integrity

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

Security

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

Cost Effectiveness

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

Efficiency

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

R & D

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

Recognition of Achievement

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.



TABLE OF CONTENTS



MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER	iii
EXECUTIVE SUMMARY	v
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Purpose of the Business Plan	1
1.2 Special Operating Agency Status	1
1.3 Mission	2
1.4 Charter	3
1.5 Organization	3
2.0 BUSINESS FRAMEWORK	5
2.1 Client	5
2.2 Products and Services	5
2.3 Market	7
2.4 Environmental Context	7
Business Renewal	7
Blueprint	7
Program Review	8
Client Services	9
2.5 Service Standards	9
2.6 Our Challenge	12
2.7 Our Human Resource	13
2.8 Strategic Management	14
2.9 Financial Structure	15
3.0 PERFORMANCE TARGETS AND FINANCIAL ANALYSIS	17
3.1 Performance Targets	17
Demand	17
Volume	19
Type of Product	19
Type of Service	21
Turnaround Time	21
Productivity	21
3.2 Financial Analysis	23
Fee Structure	23
Revenues	24
Expenditures	25
Net Requirements	25
Summary of Performance Targets	27
4.0 1995-96 OBJECTIVES	29
4.1 Introduction	29
4.2 Market Survey for the Passport Card	30
4.3 Client Survey	32

4.4	Delivery of Passport Services Abroad	33
4.5	Review of the Strategic Plan	34
4.6	Review of Human Resources Policies	35
4.7	Transitional Human Resources Management Plan .	36
4.8	Audit Plan	37
4.9	Restructuring of Security and Foreign Operations	39
4.10	Office Automation	41
4.11	Technology Enhancement Plan Phase III	42
4.12	Quality of Service Initiatives	44
5.0	CONCLUSION	47
APPENDICES		
A	ADVISORY BOARD	49
B	ORGANIZATION CHART	51
C	31 POINTS OF SERVICE	53
D	ONE HOUR AND FORTY MINUTE MIRACLE	55
LIST OF FIGURES		
1-1	Organigram	4
LIST OF GRAPHS		
3-1	International Air Passengers	18
3-2	Air Passengers to U.S.A.	18
3-3	Travel Documents Issued	19
3-4	Travel Documents by Type	20
3-5	Applications Submitted in Canada	21
3-6	Travel Documents Issued by Month	23
3-7	Revenues	24
3-8	Total Expenditures	25
LIST OF TABLES		
3-1	Volume of Travel Documents	20
3-2	Turnaround Time for Passports Issued in Canada	22
3-3	Productivity Indicators	22
3-4	Fee Schedule	24
3-5	Passport Office Net Requirements	26
3-6	Summary of Performance Targets	27



MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

"The Vision: Government services that are affordable, accessible and responsive." *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology.*

The year since we formulated our last Business Plan has brought many changes.

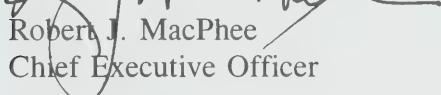
Within the Passport Office, we have received preliminary project approval from Treasury Board for the renewal of our business process, including the installation of a renewed information technology infrastructure. As you know, we have been working towards implementing our Technology Enhancement Plan since 1993; in the coming year we will be finalizing the implementation strategy.

On a government-wide basis, two major initiatives have heralded a new era. The Treasury Board's *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* aims for better service to the public at reduced cost through the use of information technology. The Program Review, a year-long examination of all federal government spending, sought to bring about the most effective and efficient way to deliver programs and services to Canadians.

It is in this context that we have developed the Passport Office Business Plan for 1995-96. The focus throughout is on our clients and on providing high-quality services – a key strategic objective of the Passport Office as a Special Operating Agency.

But a plan is only as good as those who carry it out. The Passport Office employees are the key to successful business renewal. In that connection, I am committed, as ever, to the Agency's other key strategic objective – quality of working life. Evidence of this commitment can be found in the studies on workstation configurations and quality of working environment, and in the transitional human resources management plan described in the Business Plan.

The year ahead will bring more changes and challenges. But together we can turn challenges into opportunities and reach for the new vision.


Robert J. MacPhee
Chief Executive Officer





EXECUTIVE SUMMARY

This Business Plan identifies for 1995-96 the operating objectives of the Passport Office, the activities to be undertaken, and the resources required. It analyzes the business framework and environmental context within which the objectives were set, and lays out the performance targets and financial analysis for the period. The Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the objectives, and forms the basis for measurement of the Agency's performance.

The Passport Office is a Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

The Agency is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. We have articulated a statement of mission, vision and values. The mission acts as a point of departure for developing long-term strategy, and enables the organization to adapt to changing circumstances.

As a Special Operating Agency, we operate under a Framework Document or charter.

Business Framework

The Passport Office's primary clients are members of the Canadian public and government officials who require the services we provide in facilitating movement across international borders. We also serve other government departments and agencies, and the travel industry.

The Passport Office offers a range of products and services. Our primary product is the Canadian passport, of which there are several categories. We also provide refugee travel documents and certificates of identity to other Canadian residents.

The Passport Office has a monopoly on Canadian travel documents, but has many partners in facilitating the movement of people across borders, among them Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada Customs.

Recently a number of factors have had a significant impact on our objective-setting process. They include:

- ▶ **Business Renewal:** we continue to pursue technological innovation as a way to enhance our products and services;

- ▶ **the Blueprint for Renewal of Government Services Using Information Technology:** the Government views information technology as a way to deliver better service to the public at less cost, and to put a more human face on government service;
- ▶ **Program Review:** in 1994, the Government reviewed all departmental programs to determine the most effective and efficient way to deliver programs and services;
- ▶ **Client Services:** today it is more important than ever to provide services as effectively, efficiently and economically as possible.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office, embodied in our Mission, Vision and Values statements. The Agency has developed and quantified a number of service standards; others are being developed.

Our challenge is to constantly balance the variables of service, security and cost. Decisions on these variables have an impact on our costs and productivity rates.

We recognize that our human resource is our most important asset in providing improved service to the public. Accordingly, we have moved to empower employees, recognize and reward achievement, provide employees with the physical environment, tools and information technology conducive to productivity, and ensure that corporate values are communicated and a strong corporate culture fostered. In the coming year we will continue to implement our Human Resources Management Plan and will review our human resources policies.

In recent years, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on strategic management. Strategic management provides long-term strategic direction, determines the appropriate use of resources, sets standards, and evaluates client and employee feedback.

The Passport Office operates under a revolving fund and finances its operations from revenues generated by the fees received for travel documents and other services.



Performance Targets and Financial Analysis

The Business Plan addresses the subject of demand, and projects the number of travel documents to be issued; the breakdown by type of product and type of service (mail-in/in-person); turnaround time; unit cost; and productivity. It also sets out the estimated revenues, forecast expenditures and net requirements of the Passport Office for 1995-96.

1995-96 Objectives

We have established the following objectives for 1995-96:

- ▶ to carry out a market survey for a wallet-sized passport card to determine, on behalf of the Passport Office, Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand;
- ▶ to carry out a client survey to assess the quality of service currently provided by the Passport Office, and to gather the data required to refine or develop measurable service standards;
- ▶ to formalize an agreement with the Consular Program of Foreign Affairs and International Trade Canada concerning the delivery of passport services abroad;
- ▶ to review the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, and to realign it with the current vision of government service;
- ▶ to review human resource policies, and to develop new policies and programs consistent with the Passport Office Human Resources Management Plan;
- ▶ to mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office through development of a Transitional Human Resources Management Plan;
- ▶ through our five-year audit plan, to provide Passport Office management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes within the organization, and to propose recommendations and suggestions for continual improvement;

- ▶ to restructure the Security and Foreign Operations Division so that it provides increased support for delivery of strategic operational services;
- ▶ to develop and implement an automated window-based computer infrastructure;
- ▶ to proceed with the renewal of our business process under the Technology Enhancement Plan, including the installation of a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents; and
- ▶ to refine our service culture via a number of initiatives including a study of the use of debit and credit cards, the development of a strategy on joint ventures and colocation, and improvements to our consular training program.

These objectives are consistent with our mission, vision and values, and reflect our commitment to improving service to the public. The extent to which we accomplish them will be reported in our Annual Report for 1995-96.



1.0 INTRODUCTION

1.1 Purpose of the Business Plan

The purpose of the Business Plan is to identify the operating objectives of the Passport Office for 1995-96, the activities to be undertaken to meet those objectives, and the required resources. In addition, it:

- ▶ analyzes the business assumptions and general trends that influence our activities; and
- ▶ specifies the financial and other performance targets that must be met in 1995-96.

The Business Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the financial and other objectives set for 1995-96, and forms the basis for measurement of our performance. It also constitutes an important vehicle for internal communication. It is reviewed and updated annually.

1.2 Special Operating Agency Status

The Passport Office is an agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade (FAIT).

Recognizing that the Passport Office is a self-contained unit whose role is delivery of service directly to Canadians, the Government designated it one of the first five Special Operating Agencies (SOAs) in December 1989. We began functioning as an SOA in April 1990 with the aim of operating in an effective, efficient and economical fashion in delivering our services to the Canadian public. Management decisions are based upon sound business practices and improved quality of service to customers.

While an SOA is, like the rest of the department, accountable to the Minister through the Deputy Minister, what sets it apart is that it is given more direct responsibility for results and management flexibilities needed to perform as well as possible. It thus operates in a more entrepreneurial fashion. In exchange, an SOA makes a commitment to meet certain service levels and performance targets. This accountability is embodied by the Agency's Framework Document or charter, the annual Business Plan and the Annual Report.

In line with the Agency's SOA status, a Passport Office Advisory Board, similar in concept to a private sector Board of Directors,

was established. Its mandate is to provide strategic advice to the Agency on its long-term plans, major initiatives and financial position. In addition, the Advisory Board reviews and recommends approval of the Agency's corporate documents such as the Framework Document, Strategic Plan, Business Plan and Annual Report.

The Advisory Board consists of seven members and a Secretary. Members are drawn from FAIT, other government departments, other SOAs and the private sector. The Chief Executive Officer (CEO) of the Passport Office is an ex officio member. The permanent Chair is the Legal Advisor, FAIT. The Secretary is the Director, Strategic Planning of the Passport Office. (See Appendix A for the current membership of the Advisory Board.)

1.3 Mission

The mandate of the Passport Office is derived from the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472, registered as SI/81-86 and published on June 24, 1981). The Agency is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports.

The Passport Office also delivers procedural guidance to missions abroad, and develops passport policy. We provide official travel services to officials and elected representatives travelling on business on behalf of the Government of Canada or provincial or territorial governments. In addition, we respond to international requests for advice on effective and efficient delivery of a secure passport.

The Passport Office develops new products or services to improve its service to the public and that of the Government as a whole. For example, to facilitate the movement of people across national borders, we are investigating the introduction of a wallet-sized passport card that will serve not only the purposes of the Passport Office but those of other government departments and agencies operating within the travel service sector.

The Passport Office has articulated a statement of mission, vision and values, which is reproduced earlier in this document. The mission statement expresses the basic purpose of the Agency and acts as a point of departure for developing long-term strategy, including identification of potential markets and business lines. The broad nature of the mission statement enables the organization to adapt to changing circumstances.

The mission statement has been reproduced as a poster, reprinted in all corporate documents and communicated to all employees.



As a result, all employees are aware of the mission and are appraised on the basis of how well they contribute to it.

1.4 Charter

In much the same way as a commercial company operates under a charter granted to it by a government, a Special Operating Agency operates under a Framework Document. The Framework Document is in essence the SOA's charter.

The Passport Office Framework Document sets out the Agency's mandate and role; mission, vision and values; organization and accountability framework; relationships with its clients, its parent department and other organizations; and performance evaluation criteria. It also identifies the authorities delegated to the CEO. The CEO has the same level of authority as the Deputy Minister with regard to a number of financial, administrative and human resources functions.

The Framework Document is reviewed every three years. In 1993-94 the charter was completely reconceptualized. It was subsequently reviewed by the Advisory Board and approved by the Deputy Minister.

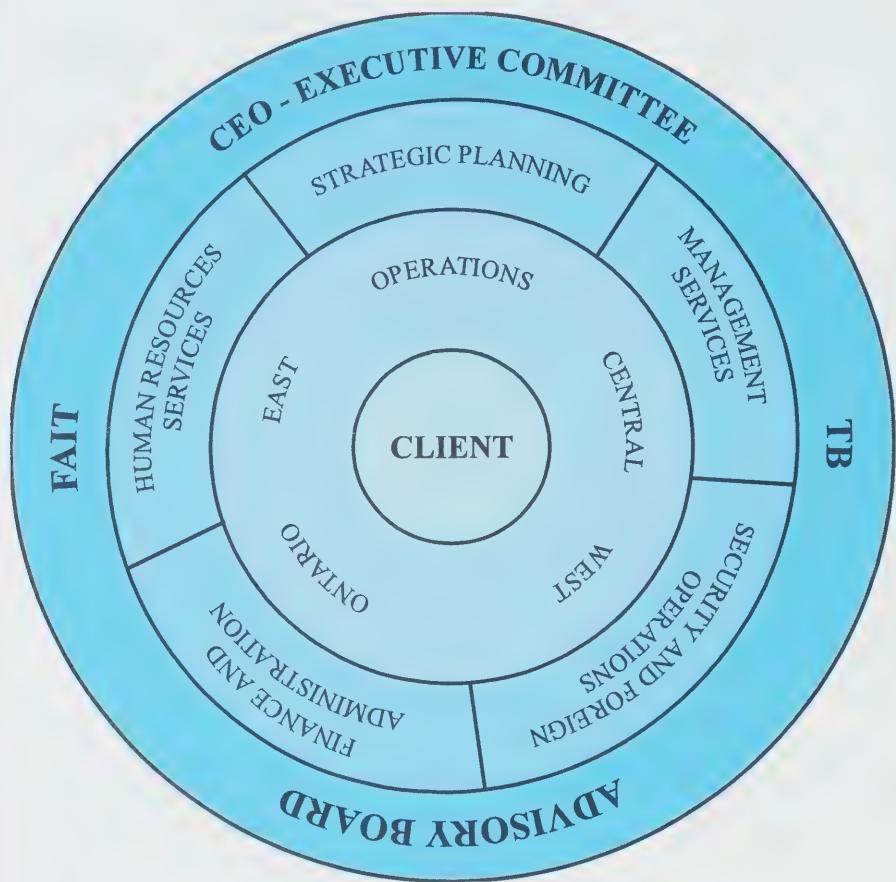
1.5 Organization

The Passport Office is organized into five functional and four operational divisions, comprising 31 points of service. (See Appendices B and C for the Passport Office Organization Chart and 31 Points of Service in Canada.)

The senior decision-making body in the Passport Office is the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer. The Committee consists of all directors of the Agency.

The organigram (Figure 1-1) illustrates the relationship between the various parts of the organization and reflects the Passport Office's commitment to quality of service. The client is at the core of the Passport Office activities.

FIGURE 1-1 PASSPORT OFFICE ORGANIGRAM





2.0 BUSINESS FRAMEWORK

2.1 Client

The Passport Office provides service directly to Canadians and is driven by the obligation to the Canadian public inherent in its mission. Our primary clients are members of the Canadian public and government officials who require the services we provide in facilitating movement across international borders. In addition, we provide services to, *inter alia*, other government departments and agencies, and the travel industry.

2.2 Products and Services

The Passport Office facilitates movement of the Canadian public across borders by offering a range of products and services. Our primary product is the Canadian passport. There are several categories of passport, including:

- ▶ 24-page passport;
- ▶ 48-page passport;
- ▶ diplomatic passport;
- ▶ special passport;
- ▶ emergency passport.

In addition to passports, the Passport Office provides the public with:

- ▶ refugee travel documents, and
- ▶ certificates of identity.

The 24-page passport is the regular travel document, familiar to most Canadians. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel, for example, vacations and business trips. This passport currently accounts for almost 98 percent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's travel document or they may be issued their own. The current fee for the regular passport is \$35.00.

The 48-page passport is virtually the same as the 24-page passport, but the extra pages make it handy for frequent travellers, for example, those who regularly do business abroad.

The Passport Office issues diplomatic passports to Canadian diplomats and top-ranking government officials, including the Governor General, the Prime Minister, the Leader of the Opposition, Cabinet members and Lieutenant Governors of the provinces, as well as to diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates of the Government of Canada to international conferences of a diplomatic nature.

A special passport is provided to representatives of the Canadian government travelling on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, members of Parliament, provincial cabinet members, and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Diplomatic or special passports may be provided to the families of the officials if the families are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs determines eligibility.

Both diplomatic and special passports are valid for five years, but entitlement to them ends when the official status of the bearer terminates or when the official duty terminates. When the entitlement ceases, the passport must be surrendered.

Canadian travellers stranded abroad may be issued emergency passports by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

Canada issues refugee travel documents, authorized under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. These documents are issued to permanent residents, and some persons with Minister's permits, who have refugee status in Canada.

Certificates of identity are issued to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for Canadian citizenship, and who are unable to obtain a travel document from another country.

Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document. Both of these documents are limited in their validity to one or two years, with provision for extension. During that time, the holders are able to take advantage of the opportunity to apply for Canadian citizenship, which will make them eligible to apply for a Canadian passport.



The Canadian Passport Office is a leader in the field of machine-readable documents. International interest in this technology began in the early 1970s when a surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs quickly. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is interested in new technological developments. We continue to strive for improvement to the quality of our products and the service we provide to Canadians.

2.3 Market

The Passport Office has a monopoly with respect to the issuance of Canadian travel documents, but has many partners in the business of facilitating the movement of people across national borders. In this connection, we see ourselves as being in partnership with other government departments, such as Citizenship and Immigration, and Customs, in developing new products such as the wallet-sized passport card.

The strengths that the Passport Office brings to these partnerships lie in its products, which are internationally respected; the technological innovations we are incorporating into our products; and the expertise of our staff and the superior service we offer, both in Canada and abroad.

2.4 Environmental Context

In setting its objectives, the Passport Office takes into account the environment in which it finds itself. Recently, a number of factors having a significant impact on our objective-setting process have emerged. The essence of these factors is captured in the following paragraphs.

Business Renewal

Since 1993, when the Passport Office initiated its Technology Enhancement Plan, it has been pursuing the use of technological innovation to enhance its products and services. In 1994, we received Preliminary Project Approval (PPA) from Treasury Board for the renewal of our business process. The project conforms to the architectural principles of the Treasury Board *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.

Blueprint

Today's consumer is looking for better service at lower cost from the private sector and also from government. At the same time, governments are facing shrinking budgets. The Government views

information technology (information, computing and telecommunications) as a way to deliver better service to the public at less cost, and to put a more human face on government service.

In its *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* (1994), it offers a vision of affordable, accessible and responsive government services. It envisions:

- ▶ bringing services to clients through electronic access, and "single-window" access to multiple services;
- ▶ providing transparent, seamless service across functional and organizational lines;
- ▶ providing value-added service;
- ▶ continuously enhancing the skills of employees;
- ▶ developing standardized, interconnected system tools;
- ▶ sharing solutions and resources for common functions and processes;
- ▶ sharing information and computing resources; and
- ▶ reducing paper.

To achieve this vision, it proposes several interrelated ways of re-engineering government services using information technology. The approach requires that special attention be paid to human resource issues.

Program Review

Beginning early in 1994, the Government reviewed all departmental programs according to the following criteria:

- ▶ whether they serve the public interest;
- ▶ the necessity of government involvement;
- ▶ the appropriateness of the federal role;
- ▶ the scope for public sector-private sector partnership;
- ▶ the scope for increased efficiency; and
- ▶ affordability.

The main objective was to determine the most effective and efficient way to deliver programs and services to Canadians. As a



result of the review, the Government announced in its 1995 budget substantial cuts in spending over the next three years.

Client Services

Quality of service has been a key strategic objective of the Passport Office since its inception as a Special Operating Agency. Nonetheless, the three factors outlined in this section – Business Renewal, the Blueprint and the Program Review – make it more important than ever to ensure that we are providing services as effectively, efficiently and economically as possible. We continue to develop service standards that reflect the expectations of the public with respect to the services we offer. These service standards enable us to meet or exceed these expectations.

2.5 Service Standards

Clients in general define quality of service in terms of both the value of the products and the value of the services they purchase. The value of the product is represented by what is delivered, and can be measured quantitatively; the value of the service refers to the manner in which it is delivered, and is measured qualitatively. Clients assess the quality of service as the service is being performed.

Passport Office clients are making similar demands for faster, better and cheaper service. They require quality of service standards that meet or exceed their expectations; service standards that are measurable; and they want to be able to provide feedback on our services.

Our clients communicate their service expectations through a variety of means, including direct contact with staff (examiners in particular), written correspondence and client surveys. On a daily basis our clients convey to examiners their expectations and level of satisfaction with the service. For the past three years, the Western Operations division has conducted client surveys in the western region of Canada. The results of these surveys are very satisfactory and indicative of the high quality of service provided by the Passport Office. In 1995-96 we will undertake a client survey across Canada.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office, embodied in our Mission, Vision and Values statements. The Agency is constantly developing and quantifying service standards including the following:

<i>Price</i>	The fee charged for services provided by the Passport Office is determined by two factors: full cost recovery of the services provided, and by our commitment to cost-effectiveness. Thus, the standard is a fee that recovers costs and is cost-effective. The current fee for the 24-page passport is \$35, and for the 48-page passport \$37. For further details concerning our fees see Section 3.
<i>Waiting Time</i>	The average time waiting for service is 20 minutes. According to recent data, 85% of all clients are served within 20 minutes.
<i>Turnaround Time</i>	The average time to process applications submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.
<i>Number of Trips to the Passport Office</i>	Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up a passport.
<i>Examination Time</i>	The average examination time is five minutes if the application submitted by a client is complete.
<i>Availability</i>	The availability service standard is to serve 85% of our clients in person. There are 31 points of service, including the mail-in, Certificate of Identity and Official Travel offices. In the recent past, only about 15% of all applications processed in Canada were submitted by mail.
<i>Convenience</i>	All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible by disabled clients.
<i>Hours of Service</i>	The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public between 7.5 and 9.5 hours.
<i>Security of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office conform to international security norms and all indeterminate employees of the Passport Office have security clearance at the level of secret.



<i>Conformance of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office conform to international specifications concerning the format and issuance of international travel documents.
<i>Serviceability</i>	When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued. In Canada the Passport Office provides emergency services on weekends, statutory holidays and after office hours during the week.
<i>Reliability of Personal Information</i>	All information concerning applicants is protected.
<i>Performance of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.
<i>Responsiveness of Examiners</i>	All examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.
<i>Competence of Examiners</i>	All examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.
<i>Recognition of Employee Service</i>	Superior employee service is recognized and rewarded.
<i>Communication with the Public</i>	The Passport Office offers bilingual service, and "visual ear" service for the deaf. Applications are also available in Braille. All applicants have access to the Passport Office via a toll-free information number. Operators are available from 9:00 a.m. to 5:00 p.m. Monday through Friday, across all time zones. Automated messaging is available 24 hours per day, 7 days per week. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 days.
<i>Service to the Public</i>	All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.

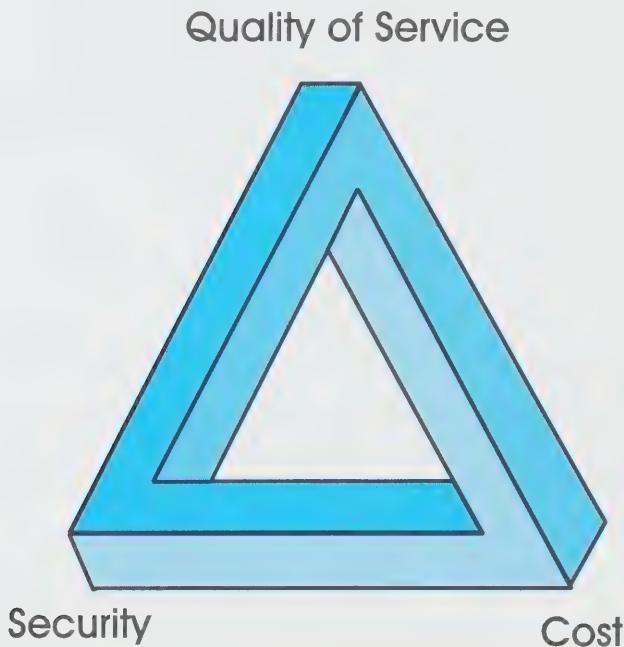
A recent letter from a client (see Appendix D: One Hour and Forty Minute Miracle) bears witness to the fact that Passport Office employees not only strive to meet this service standard but, on occasion, surpass it. The "one hour and forty minute miracle"

performed by staff members at 5001 Yonge Street in North York exemplifies the standard for service to the public that we are committed to achieving. It is what accounts for the reputation of the Agency, and what, in turn, engenders in our employees a sense of pride and achievement.

In the course of 1995-96, the Passport Office will develop additional standards of service.

2.6 Our Challenge

To achieve the performance targets agreed upon for the Passport Office as an SOA while delivering an effective product at an acceptable level of service calls for the constant balancing of the variables of service, security and cost.



As outlined in Subsection 2.5, clients' perception of the quality of service is influenced by a number of aspects. While striving to make improvements in these areas, we must balance them against the need for a high-level of security, and their cost.

The good international reputation of the Canadian passport is maintained through the integrity not only of the passport book itself but also of the issuing process. For this reason, we continuously focus on the security of both the travel document and its production process and, at the same time, on providing quality



service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

It can thus be seen that enhanced levels of service might jeopardize security while keeping costs high. Conversely, increased security measures might lead to a reduced level of service and additional cost to the Passport Office. Cutting costs could seriously hamper our efforts to ensure a high-quality product, efficiently delivered.

Decisions related to these variables have an impact on our productivity rates.

2.7 Our Human Resource

The Passport Office in its Strategic Plan for 1992-93 to 1996-97 identified quality of working life as one of its two strategic objectives. We also recognized that our most important asset in providing improved service to the public is our employees. In this respect, we moved to empower employees, recognize and reward achievement, provide employees with the physical environment, tools and information technology conducive to productivity, and ensure that corporate values are communicated and a strong corporate culture fostered.

Some success has already been achieved in reaching these objectives. We have empowered employees in operational divisions.

We have endeavoured to enhance the quality of working life of our employees by making it safer, more efficient and functional.

We have installed new furniture and equipment that will permit us to meet our operational objectives while ensuring employee satisfaction; and ergonomic factors such as natural lighting and harmonious colour schemes will be carefully blended into the workplace along with the introduction of new technologies.

Two studies are planned in the new year:

- ▶ Workstation Configurations, and
- ▶ Quality of Working Environment.

They will look to maximizing all the components necessary to a good work environment.

Increased monitoring of the workplace environment and employee satisfaction with it will permit us to react and adjust to employee needs effectively and rapidly.

We have developed a Human Resources Management Plan including a training policy that espouses the management of change and continuous learning. Particular emphasis has been placed on developing a structured examiner accreditation and training program.

In 1995-96 we will continue the implementation of the Human Resources Management Plan and will undertake a comprehensive review of human resources policies.

2.8 Strategic Management

In recent years many private sector companies and public sector organizations have been forced to rethink the ways in which they do business. New technologies, globalization of the economy, lack of resources, and shifting demographics and patterns of consumer behaviour are just a few examples of forces that have contributed to reshaping the ways business is done.

Progressively, the private sector has embraced change in its management techniques and instituted the practice of strategic management permitting companies to respond rapidly to the changing environment. Like the private sector, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on long-term strategic planning, business planning and the management of change.

Strategic management provides long-term strategic direction for the Agency, determines the appropriate use of resources for attaining objectives, sets standards to assess performance, and evaluates employee feedback. The Passport Office develops a Framework Document, long-term Strategic Plan, annual Business Plan and Annual Report.

The Passport Office *Strategic Plan 1992-93 to 1996-97* combines the stability of a common vision with the flexibility of strategic objectives:

- ▶ **Quality of service:** focuses on the utilization of modern technology and communications to improve service to clients; and
- ▶ **Quality of working life:** aims at improving the work conditions of our employees.



Both of these strategic objectives provide the framework for the more detailed annual Business Plan.

The Passport Office Business Plan identifies annual operating objectives, the activities to be undertaken and the resources required to meet those objectives. It analyzes the business environment and sets out the financial and other performance targets.

The Annual Report is an accountability document through which we account to the Canadian public for expending public funds. The Report is a means of evaluating the performance of the Passport Office in terms of the objectives enunciated in the Business Plan.

2.9 Financial Structure

The Passport Office has the authority to charge fees for service provided, pursuant to Section 19 of the Financial Administration Act. The Agency finances its operations from revenues generated by the fees received for travel documents and other services. The fee structure is recommended by the Treasury Board for approval by the Governor in Council. Fees are adjusted whenever necessary in order to recover over time the full cost of all services. They were most recently revised in January 1992.

The Agency operates under a revolving fund. The fund may accumulate surpluses or deficits up to a maximum of \$4 million in its Accumulated Net Charge Against the Fund's Authority account, and is authorized to carry over surplus revenue to offset future shortfalls.

With the designation of the Passport Office as an SOA, it was determined that the revolving fund would have to generate revenues sufficient to meet expenditures over a four-year period. Fiscal year 1995-96 is the second year of the second four-year period.



3.0 PERFORMANCE TARGETS AND FINANCIAL ANALYSIS

3.1 Performance Targets

Demand

The volume of business upon which the financial soundness of the Agency depends is determined fundamentally by demographic, economic and political factors, many of which are beyond the control of the Passport Office.

Historically, there has been a correlation between the rate of growth in the number of Canadian international airline passengers and the rate of growth in the demand for travel documents. Therefore, to estimate demand we employ available statistical forecasts of passenger traffic prepared by Transport Canada and published as *Aviation Aggregate Demand Indicators* (the data used in this Business Plan were published in December 1994).

Transport Canada develops its forecasts by taking into account such factors as demographic data, immigration trends, the international political situation, the economy, personal disposable income, and the price of fuel.

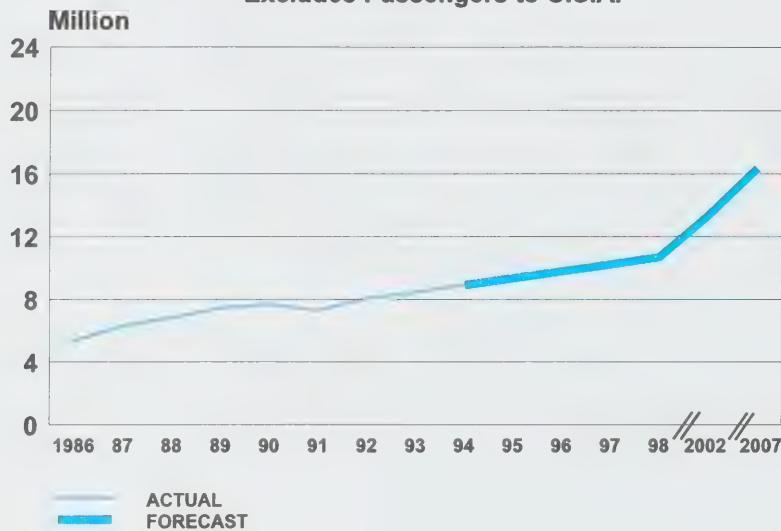
Graph 3-1 points to a 5% average annual increase in the number of Canadian international air passengers until 2007. Transport Canada estimates that the number of passengers will increase in 1995 by 5% over 1994, and in 1996 by an additional 5% over 1995. It is estimated that, by 2007, international passenger traffic will have increased by 75% over 1995. According to these statistics, international travel will have risen by 211% by 2007 over 1986.

The International Civil Aviation Organization (ICAO) also forecasts growth of approximately 4.9% a year in international travel up to the year 2007.

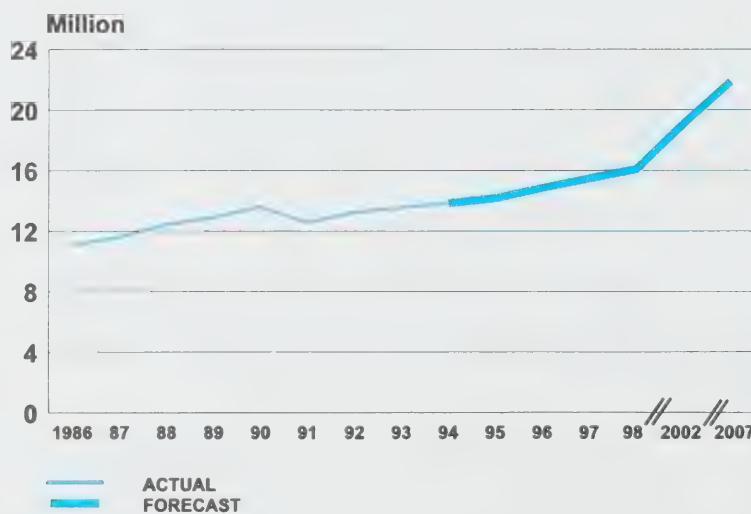
Transport Canada's forecast for the United States market (Graph 3-2) also suggests a progressive growth in the number of air passengers to the year 2007; however, the projected growth is slower than for the international market. It amounts to an annual average growth rate of 3.5%. In 1995 transborder air passenger

GRAPH 3-1 INTERNATIONAL AIR PASSENGERS

Excludes Passengers to U.S.A.



GRAPH 3-2 AIR PASSENGERS TO U.S.A.



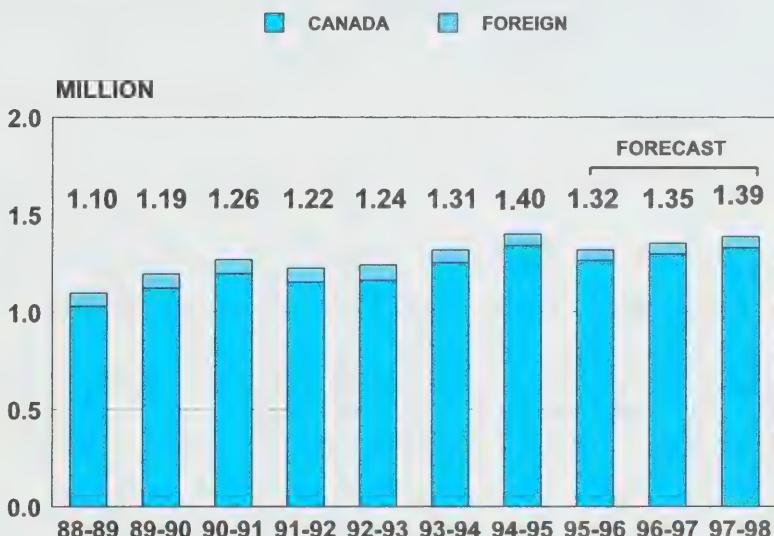


traffic to the U.S.A. will increase by 2% over 1994 and in 1996 by 5% over 1995. By 2007, it is estimated that transborder U.S. passenger traffic will have risen by 54% over 1995 levels.

Volume

It is estimated that 1,318,500 travel documents will be issued in 1995-96 by the Passport Office in Canada and Canadian missions abroad (see Graph 3-3). Of that number, about 54,000 or 4.1% will be issued abroad. The remaining 95.9% of travel documents will be issued in Canada.

GRAPH 3-3 TRAVEL DOCUMENTS ISSUED



The total number of travel documents issued in 1995-96 will decrease by 5.6% compared to the 1994-95 actual volume of 1,397,223. This decrease is due to a proposed fee increase related to the recovery of cost of the consular program, and to the slow economic growth forecast for the second half of the 1995-96 fiscal year.

The Passport Office estimates that volume will increase in 1996-97 by 2.5% over 1995-96 and by a further 2.5% in 1997-98.

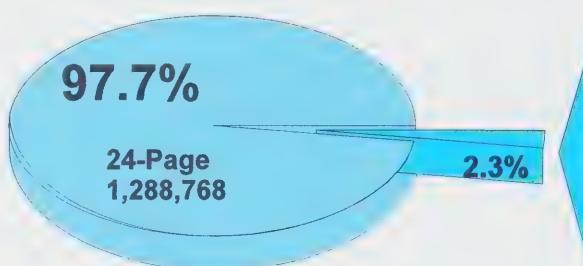
Type of Product

We estimate that in 1995-96, we will issue 1,288,768 twenty-four page passports which represents 97.7% of all travel documents to be issued (Graph 3-4). The remaining 29,732 travel documents

amount to 2.3% of all documents to be issued (see Graph 3-4 and Table 3-1).

GRAPH 3-4 TRAVEL DOCUMENTS BY TYPE

1995-96 Total: 1,318,500



OTHER DOCUMENTS

48-Page	15,031
Diplomatic	1,714
Special	4,087
Refugee Travel	5,208
Certificate of Identity	2,373
Emergency	<u>1,319</u>
TOTAL	29,732

TABLE 3-1 VOLUME OF TRAVEL DOCUMENTS

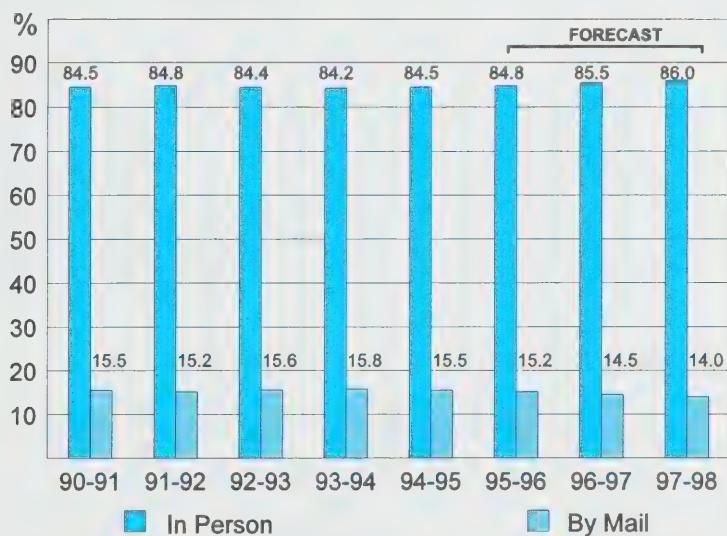
	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1996-97 Forecast	1997-98 Forecast
24-page	1,365,979	1,288,768	1,321,512	1,355,234
48-page	15,833	15,031	15,413	15,806
Diplomatic	2,141	1,714	1,758	1,802
Special	4,803	4,087	4,191	4,298
Refugee Travel Document	5,017	5,208	5,340	5,477
Certificate of Identity	2,160	2,373	2,434	2,496
Emergency	1,290	1,319	1,352	1,387
TOTAL	1,397,223	1,318,500	1,352,000	1,386,500

Type of Service

Canadians can submit their applications for passports either by mail or by going to one of the 28 issuing offices located across the country. The Passport Office operates 31 points of service, including the mail-in, Certificate of Identity and Official Travel offices.

The opening of new offices in recent years has resulted in an increased number of applications submitted in person. As shown in Graph 3-5, in 1995-96, it is estimated that 85% of all applications will be submitted in person. Only 15% of applications will be mailed. In the future, the number of applications submitted by mail is expected to decline.

GRAPH 3-5 APPLICATIONS SUBMITTED IN CANADA



Turnaround Time

Passports are normally issued in Canada in five working days when applications are submitted in person at public counters. Applications mailed in normally take ten working days to process (see Table 3-2).

Productivity

The concept of productivity has been used by the Passport Office to assess the efficiency of the organization. The rate of productivity is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations of this rate. The first includes operations personnel only; the second includes overhead. The productivity rate is calculated for the organization as a whole,

for each regional operation and for each issuing office on a monthly and on an annual basis.

TABLE 3-2 TURNAROUND TIME FOR PASSPORTS ISSUED IN CANADA

Applications		94-95	95-96 to 97-98
		Actual	Forecast
Submitted by Mail*	10 days	97%	97%
	17 days	100%	100%
Submitted in Person	5 days	96%	96%
	7 days	100%	100%

* complete applications

Table 3-3 shows the forecast levels of productivity for the four-year period ending March 31, 1998. The forecast productivity rate for 1995-96 remains constant at the 1994-95 forecast level of 2,513, but is lower than the 1994-95 actual level of 2,681. The increase in the actual level of productivity in 1994-95 is due to a stronger than forecast performance by the Ontario Operations and a lower than anticipated use of person years by non-operations divisions.

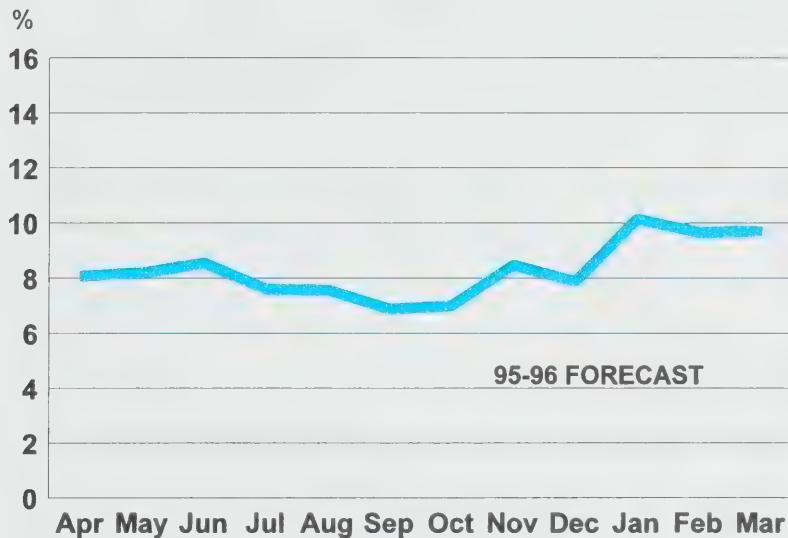
TABLE 3-3 PRODUCTIVITY INDICATORS

Volume	94-95	95-96	96-97	97-98
	Actual	Forecast	Forecast	Forecast
TD* issued in Canada	1,339,285	1,264,500	1,296,500	1,330,000
TD* issued Abroad	57,938	54,000	55,500	56,500
Total Volume	1,397,223	1,318,500	1,352,000	1,386,500
Total Person-years	521	525	548	531
Productivity Rate	2,681	2,511	2,467	2,611
Productivity Rate excluding overhead	3,614	3,592	3,411	3,595

* TD = Travel Documents

The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuation in demand for travel documents (Graph 3-6). As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, our resources are most heavily utilized during this period.

GRAPH 3-6 TRAVEL DOCUMENTS ISSUED BY MONTH



The productivity rate is an essential management tool in the planning of efficiency objectives and the utilization of human resources. Productivity targets are approved by the Executive Committee and the Advisory Board.

The productivity rate is not the only measure of efficiency used by the Passport Office. Other measures, including unit costs and other financial indicators, are being used. Measuring productivity allows the Passport Office to assess performance relative to plans and provides flexibility in adapting to changing demand.

3.2 Financial Analysis

Fee Structure

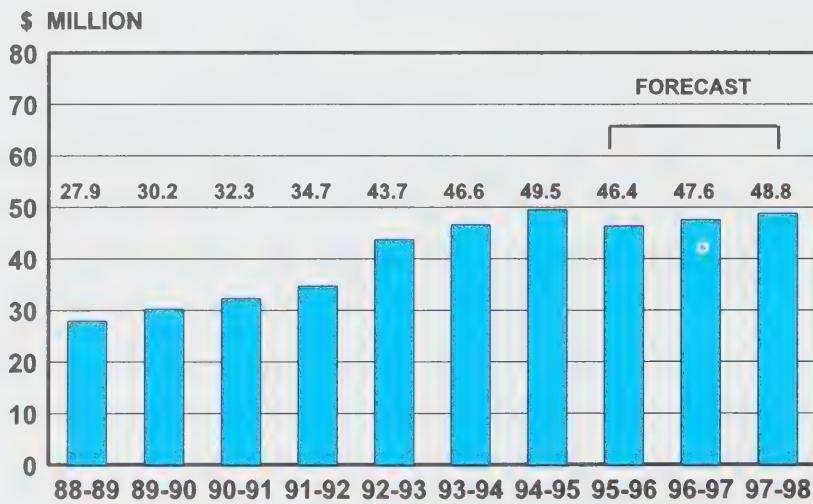
The Passport Office finances its operations and recovers costs from revenues derived from fees charged for passport services. Table 3-4 shows the current fee structure, last revised on January 1, 1992.

TABLE 3-4 FEE SCHEDULE

Travel Documents	Fee \$
24-page passport	35
48-page passport	37
Official passport	57
Refugee Travel Document	35
Certificate of Identity	75
Emergency	6

Revenues

As shown in Graph 3-7, the estimated level of revenues for 1995-96 is \$46.4 million. This is a 6.3% drop from 1994-95. The decrease is due primarily to the projected 5.6% decline in the number of travel documents to be issued in 1995-96.

GRAPH 3-7 REVENUES

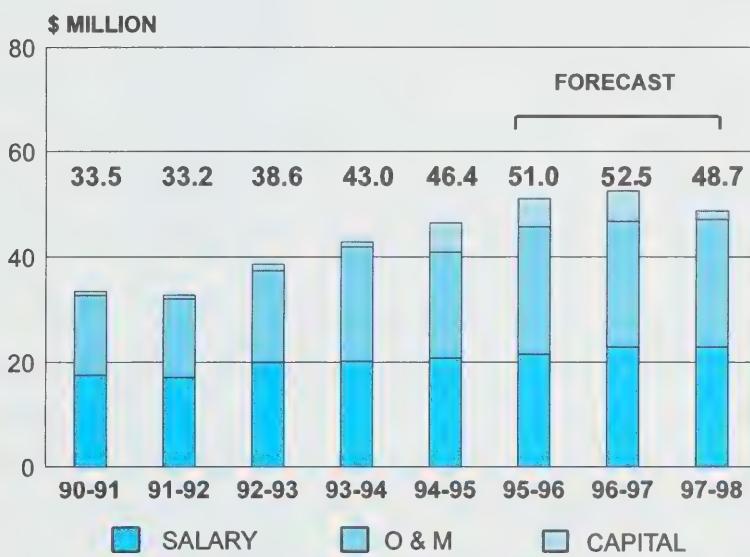
Revenues are expected to rise by 2.6% in 1996-97 over 1995-96, and by 2.5% in 1997-98 over 1996-97, reaching \$48.8 million in 1997-98.

Expenditures

The total expenditures forecast for 1995-96 and subsequent years are illustrated in Graph 3-8. We estimate that in 1995-96 expenditures will reach \$49.6 million (excluding a contingency reserve of \$1.4 million) which represents an increase of \$3.2 million. This increase is due primarily to increases in operating expenditures such as passport inventory, telecommunications and postage. The contingency reserve was established to offset any unanticipated drops in revenues (see Table 3.5).

The total expenditures for 1995-96 are made up as follows: salaries \$21.5 million (43.3%), operating expenditures \$22.8 million (46%), and capital expenditures \$5.3 million (10.7%).

GRAPH 3-8 TOTAL EXPENDITURES



Net Requirements

Table 3-5 shows the Passport Office's net requirements for the period 1994-95 to 1997-98.

TABLE 3-5 PASSPORT OFFICE NET REQUIREMENTS

	94-95 Actual	95-96 Forecast	96-97 Forecast	97-98 Forecast
CASH INFLOWS				
► Passport Revenues	\$49,532,828	\$46,408,966	\$47,569,192	\$48,758,422
CASH REQUIREMENTS				
Expenditures				
► Salaries & Benefits	20,813,579	21,487,262	22,889,576	22,886,949
► Travel & Relocation	325,545	525,000	540,750	556,973
► Freight, Express and Cartage	1,665,420	2,060,207	2,151,651	2,247,398
► Postage	79,721	88,861	91,527	94,273
► Telecommunications	1,155,434	1,351,257	1,391,795	1,433,548
► Information	53,388	50,000	51,500	53,045
► Professional & Special Services	7,146,169	7,587,417	7,504,616	7,551,331
► Rentals	3,514,438	3,650,000	3,759,500	3,872,285
► Repair, Upkeep & Maintenance	260,344	300,000	500,000	515,000
► Utilities, Materials & Supplies	5,741,846	7,152,651	6,310,831	6,432,310
► Miscellaneous	118,729	45,000	46,350	47,741
► Capital*	5,545,420	5,339,000	5,825,500	1,551,765
Subtotal Expenditures	46,420,033	49,636,655	51,063,606	47,242,618
► Contingency Reserve		1,392,269	1,427,076	1,462,753
Total Expenditures	46,420,033	51,028,924	52,490,682	48,705,371
► Wallet Card Project (pending approval)			4,000,000	
CASH SURPLUS/(DEFICIT)	3,112,795	(4,619,958)	(8,921,490)	53,051
Less:				
► Non Cash Items	984,122	1,856,329	1,667,966	1,454,690
Plus:				
► Capital and Change in Working Capital	4,629,826	6,946,700	10,090,171	1,627,014
NET PROFIT (LOSS)	\$6,758,499	\$470,413	(\$499,285)	\$225,375

* TB 822015, September 15, 1994, approved a loan from the Operating Reserve to finance TEP (\$0.3 million in 1994-95 and \$5.1 million in 1995-96). The loan may not be required but if it is needed the repayment schedule will be determined at that time.



The financial targets for 1995-96 outlined in this section will be achieved by closely monitoring the volume and associated revenues and variable costs, by controlling fixed costs and by reviewing the budget at mid-year and third quarter.

We will continue to use existing financial and administrative systems to gather complete and pertinent information that will enable us to produce the reports required for both financial and management purposes.

*Summary of
Performance
Targets*

Table 3-6 provides a brief summary of the 1995-96 performance targets.

TABLE 3-6 SUMMARY OF PERFORMANCE TARGETS

Volume

Number of travel documents issued in Canada and abroad	1,318,500
Number of travel documents issued in Canada only	1,264,500

Type of Product

24-page passports	1,288,768
Other travel documents	29,732

Type of Service

% of applications submitted in Canada in person	85 %
% of applications submitted in Canada by mail	15 %

Turnaround Time

By Mail	(10 days)	97 %
	(17 days)	100 %
In Person	(5 days)	96 %
	(7 days)	100 %

Productivity Rate

Productivity rate	2,511
Productivity rate, excluding overhead	3,592

Business Plan 1995-96





4.0 1995-96 OBJECTIVES

4.1 Introduction

We have established the following priorities for 1995-96:

- ▶ to carry out a market survey for a wallet-sized passport card to determine, on behalf of the Passport Office, Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand;
- ▶ to assess the quality of services currently provided by the Passport Office, and to gather the data required to refine or develop measurable service standards;
- ▶ to formalize an agreement with the Consular Program of Foreign Affairs and International Trade Canada concerning the delivery of passport services abroad;
- ▶ to reassess the long-term strategic direction of the Passport Office and to review the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, and to realign it with the current vision of government service;
- ▶ to review human resources policies, and to develop new policies and programs consistent with the Passport Office Human Resources Management Plan;
- ▶ to mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office through development of a Transitional Human Resources Management Plan;
- ▶ to provide the Passport Office management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes within the organization, and to propose recommendations and suggestions for continual improvement;
- ▶ to restructure the Security and Foreign Operations Division to provide increased support for delivery of security services;
- ▶ to develop and implement an automated window-based infrastructure;

- ▶ to proceed with the renewal of our business process, including the installation of a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents; and
- ▶ to refine the Passport Office service culture so that it responds to client expectation.

4.2 Market Survey for the Passport Card

Background

The new processes and technologies being introduced into the Passport Office as part of the Technology Enhancement Plan (TEP) make it an opportune time to consider new business opportunities and products. In this context, the Passport Office identified a Wallet-Sized travel card/Passport Card (WSPC) that could facilitate the movement of Canadians to and from the United States. The provision of such a card would be consistent with the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* in that it focuses on:

- ▶ improving service to clients,
- ▶ building partnerships,
- ▶ sharing expertise,
- ▶ increasing efficiency, and
- ▶ enhancing enterprise-wide benefits.

An official Canadian travel document in a card format would offer the same high levels of security as the passport, be fully compatible with international standards and with existing document-reading devices. Canadians must be able to take advantage of processing improvements introduced by foreign initiatives such as the U.S. Advance Passenger Identification and rapid pre-identified traveller lanes. Both Revenue Canada and Citizenship and Immigration Canada (CIC) are predicated on their introduction of such initiatives on the existence of a WSPC.

The use of a WSPC is supported by the International Civil Aviation Organization and the International Standards Organization. Discussions between the Passport Office and the U.S. Immigration and Naturalization Service have confirmed that the WSPC would be a welcome means of enhancing the processing of Canadian travellers at U.S. border points. Discussions with Revenue Canada and CIC indicate that the



use of machine-readable travel documents would further facilitate processing at Canadian inspection locations.

Objectives

- ▶ To determine, on behalf of the Passport Office, CIC and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand for the WSPC.

Anticipated Benefits

The Passport Office has chosen to consider the introduction of a WSPC because it would:

- ▶ enhance the quality of service provided to the Canadian public;
- ▶ facilitate the movement of Canadians between Canada and the U.S.;
- ▶ enable airlines and customs and immigration authorities on both sides of the Canada-U.S. border to serve Canadian travellers more rapidly; and
- ▶ enable Canadian and U.S. border authorities to advance the introduction of technology and service initiatives designed both to facilitate entry and to enhance border security controls.

1995-96 Activities

The Passport Office will investigate several elements essential to introducing the passport card into the marketplace and to ensuring that other travel sector cards required by CIC and Revenue Canada Customs can be accommodated. These include total market size, segmentation, expected penetration of the various segments, and potential strategies to capture market share. In addition, we will research the importance of product features to ensure that the passport card is designed to satisfy specific market needs. The research is expected to develop a position for the passport card in the marketplace.

The Passport Office has integrated the market research requirements for the passport card with the specific incremental needs of CIC and Customs to ensure that the research reflects an integrated travel sector card view. We have selected a market research firm and negotiated a contract. And we have developed and pre-tested the questionnaire to be used in the survey. Specific initiatives for 1995-96 will be:

- ▶ to participate in the research;
- ▶ to isolate and review raw research data in order to integrate the passport card into the Effective Project Approval (EPA) submission;
- ▶ to interpret research results and provide recommendations to Passport Office management, CIC and Customs; and
- ▶ to develop a strategy for the wallet-sized passport card.

Resources required: \$200,000

4.3 Client Survey

Background

For the past three years, Western Operations has conducted a survey of passport applicants focusing on their needs and on different ways of providing service to the public. These surveys have provided valuable feedback, much of which we have been able to extrapolate to the broader operations of the Agency.

Objectives

- ▶ To assess the quality of service currently provided by the Passport Office.
- ▶ To gather the data required to refine or develop measurable service standards (see Subsection 2.5 Service Standards).



Anticipated Benefits

There will be a clearer focus on ways to improve the products and services that respond to our clients' needs.

1995-96 Activities

- ▶ Selecting and negotiating a contract with a client research firm.
- ▶ Developing and testing a questionnaire to be used in the study.
- ▶ Undertaking the survey, analyzing the data and making recommendations to the Passport Office.

Resources Required: \$250,000.

4.4 Delivery of Passport Services Abroad

Background

The Passport Office is accountable for the issuance of Canadian travel documents on a global basis and carries out this work in Canada. The Consular Program of Foreign Affairs and International Trade (FAIT) provides this service abroad on our behalf. In return, the Passport Office pays the Consular Program a fee.

In 1994, FAIT commissioned a review of current and potential relationships between the Consular Program and the Passport Office. It suggested a number of actions that would enhance the relationships between the two organizations.

Objective

- ▶ To formalize an agreement with the Consular Program concerning the delivery of passport services abroad.

Anticipated Benefits

The conclusion of an agreement will ensure that Canadians who require travel documents while abroad receive the most effective and efficient service.

1995-96 Activities

To develop a formal agreement between the Consular Program and the Passport Office.

Resources required: \$50,000.

4.5 Review of the Strategic Plan

Background

The Passport Office put in place a Strategic Plan covering the period 1992-93 to 1996-97. The Strategic Plan has been the foundation for the annual Business Plans, providing long-term direction to the Agency's management team to ensure that the organization has the flexibility to adapt to change and the resources required to reach its objectives. The strategic objectives identified in the document were based on an examination of the environmental forces affecting the organization at that time.

Since the Strategic Plan was developed, there has been a significant shift in the environmental forces. In particular, recent developments such as the government-wide Program Review, the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*, and the February 1995 budget demand of government departments and agencies a new vision.

Objective

- To review the 1992-93 to 1996-97 Strategic Plan and to realign it with the current vision of government service.

Anticipated Benefits

A review of the Strategic Plan will enable Passport Office management to measure the Agency's performance and ensure that the Passport Office stays abreast of recent developments.



1995-96 Activities

In the coming year, we will review the Strategic Plan in the light of recent developments. The review will have two components:

- ▶ an assessment of how well we have met the objectives outlined in the 1992-93 to 1996-97 Plan; and
- ▶ a renewed direction starting with an examination of our mandate, mission, vision and values in the context of public service renewal.

Resources required: \$40,000.

4.6 Review of Human Resources Policies

Background

In 1994-95, the Passport Office successfully completed the development of the Human Resources Management Plan (HRMP) for the Agency. Consequently, the organization is proceeding with the implementation of the major elements of the Plan. The implementation implies both a review of existing human resources policies and development of new policies and programs consistent with the tenets of the HRMP.

Objectives

- ▶ To review human resources policies; and
- ▶ To develop new policies and programs consistent with the HRMP.

Anticipated Benefits

The successful implementation of the HRMP will support the organization's strategic direction and objectives and will provide a decision-making framework consistent with the Passport Office's instrument of delegation.

1995-96 Activities

- ▶ Research and analysis of organizational needs for the development of human resources policies and programs.
- ▶ Consultation with employees, managers and unions in the development of these policies and programs.

Resources required: The policies will be developed within allocated resources. The implementation of the HRMP will require additional resources: Employees Assistance Program \$25,000; Human Resources Information System \$35,000.

4.7 Transitional Human Resources Management Plan

Background

As outlined in Subsection 4.10 Office Automation and Subsection 4.11 Technology Enhancement Plan Phase III, 1995-96 will see the introduction in the Passport Office of new technologies. The TEP will affect all aspects of the issuance process of Canadian travel documents, from examination of applications to file storage and microfilming. It will have an impact on support and corporate services.

At the same time, for the implementation of TEP to be successful, we need employees who are informed about, prepared for, and committed to the process. Accordingly, consistent with the *Government Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* and with the TBS draft *The People Side of Re-engineering*, the Passport Office will develop a transitional HRMP to ease the impact of the implementation of TEP and the introduction of new technologies in the organization.

Objective

To mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office.

Anticipated Benefits

A Transitional Human Resources Management Plan that deals with human resources issues arising from the re-engineering process will minimize the impact of the introduction of new



technologies on the workforce of the Passport Office, and will enable the organization to manage change efficiently.

1995-96 Activities

- ▶ Research, analysis and development of a Transitional Human Resources Management Plan that will address the issues of retraining, staffing, classification, Official Languages strategy, employment equity and employee assistance.
- ▶ Consultation with employees, managers and unions in the course of development of the Transitional HRMP.

Resources required: \$40,000.

4.8 Audit Plan

Background

In 1992-93, the Passport Office drew up a multi-year plan setting out audit activities for a five-year period. Every management component within the organization, be it security, operations, financial and human resources, or information technology management, is examined during the audit of a point of service (local office). Non-operational divisions are also subject to audit.

The manager of the office or division being audited meets the auditors and discusses the scope of the exercise. Managers are thus able to personalize the audit, obtaining information on the efficiency of a function which is particularly important to them.

In 1994-95, seven points of service were visited, as planned. The audit of some sections of non-operational divisions was postponed because of restructuring or because of a redefining of the scope of the exercise.

Objectives

- ▶ To provide management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes at the Passport Office.

- ▶ To propose recommendations and suggestions for continual improvement.

Anticipated Benefits

By distributing the audits among the various points of service around the country in such a way as to examine every region, each region has the opportunity of reviewing the relevant conclusions and recommendations and applying the corrective measures prescribed, as needed.

By going ahead with a greater number of audits of non-operational division sections, we are able to bring to the attention of management key factors influencing savings, effectiveness and efficiency before applying TEP, which will require much of the Passport Office management team's energy.

1995-96 Activities

Four points of service have been identified, distributed over all regions. Audits are also planned in four non-operational division sections.

Resources required: \$150,000.

4.9 Restructuring of Security and Foreign Operations

Background

In anticipation of the implementation of an on-line operating system in local offices, in the regions and, possibly, within the consular network through electronic bridging between systems, the Security and Foreign Operations Division undertook a complete study of its operations in the second half of the last fiscal year.

Aware of the possibilities offered by computerization and electronic data exchange, the Division carried out a study of the organization's needs supported by an internal survey of its clients; i.e., operational and service divisions. This allowed management to redefine the main elements of the division's



mandate. The significance of these changes lies in the recognition of a new division dictated by the evolution of roles prevalent within our organization.

Thus, the division is moving toward enhanced support for delivery of security and case management services. The reorganization of the division will be implemented in 1995-96.

Objectives

- ▶ To meet the criteria of the renewed role given to the division.
- ▶ To specify the division's mandate and role.
- ▶ To assist the Passport Office in maintaining the integrity and security of Canadian travel documents by supplying technical and operational support, enforcement approval and advice, as well as case management advice.
- ▶ To enhance the Agency's present expertise in the field of security document design.
- ▶ To facilitate local office access to consulting services in case management.

Anticipated Benefits

- ▶ Knowledge of improved initiatives in research and development in the field of security features.
- ▶ Making use of present-day and future technologies in the design and development of the next generation of passports or new products.
- ▶ Improving case management and law enforcement sensitivity tools.
- ▶ Improving external communications and the orientation of administrative support of the discretionary authority conferred on the Passport Office.
- ▶ Ensuring added value to the quality control audit for foreign posts.

1995-96 Activities

- ▶ Setting up an Advisory Group on Security Documents whose mandate is linked to the physical composition and the manufacturing process in the making of Canadian passports, in preparation for designing the next generation of passports or new products.
- ▶ Replacing the Foreign Operations Section, a case management service for foreign posts, with a new Case Management Section, making this expertise available to all local offices in Canada.
- ▶ Supporting our organization, which is entrusted with the discretionary authority conferred by the Canadian Passport Order, in deciding on the eligibility of clients by staffing appropriate positions in the Enforcement and Security Section.

Resources required: \$30,000.

4.10 Office Automation

Background

In the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, we recognized that our most important asset in providing improved service to the public is our employees. In light of this, we undertook to provide employees with the information technology and training necessary to facilitate decision-making and ensure improved service to the public.

The Passport Office also recognizes the technological changes taking place in the marketplace. To ensure that the organization and its employees meet the technological and communications requirements of the future, we are committed to developing the necessary technological infrastructure (LAN system, personal computers, hardware and software), to providing employees with the necessary training, and to supporting the new infrastructure. This will enable the Passport Office to take a firm step towards the implementation of image-based technology.

Objectives

- ▶ To develop and implement an automated window-based infrastructure that is conducive to improving the

working life of our employees and to fulfilling the mandate and mission of the Passport Office.

- ▶ To enhance service to our clients.

Anticipated Benefits

- ▶ Enhanced efficiency of the Passport Office as a whole and of individual employees; and faster communication and movement of documents;
- ▶ improved productivity;
- ▶ improved client service;
- ▶ enhanced security: the new infrastructure will ensure that documents are moved with greater regard for security;
- ▶ a better working environment for employees;
- ▶ more technically-skilled employees, greatly facilitating the move towards the Optimized System for Capture, Archival and Retrieval (OSCAR) being introduced as part of the TEP;
- ▶ the possibility of greater movement and processing of imaged information.

1995-96 Activities

- ▶ Completion of the upgrade of all personal computers.
- ▶ Acquisition of office automation software necessary to develop a new framework for office communication including E-mail, calendaring, tasking and notes.
- ▶ Acquisition of WordPerfect PerfectOffice software including WordPerfect (word processor), Quattro Pro (spreadsheet), Paradox (database), Envoy (electronic publisher and viewer), InfoCentral (personal information manager), and Presentations (presentation graphics).
- ▶ Acquisition of electronic forms software.

Resources required: \$375,000.

4.11 Technology Enhancement Plan Phase III

Background

The Passport Office initiated its Technology Enhancement Plan in 1993. The Plan encompasses four phases:

- ▶ definition of project and user requirements;
- ▶ research and development of alternative solutions;
- ▶ pilot installation and evaluation; and
- ▶ full operational implementation.

The first phase was completed in March 1994. Phase II was carried out in 1994-95, and Phase III was begun. Phase III involves testing the prototype system in a "dummy" environment and also installing it in a pilot site – an actual passport production environment. During this phase, Passport Office employees will be trained in the new system and procedures. In addition, a formal evaluation exercise will be carried out.

Objectives

- ▶ To redesign passport production systems and procedures, taking advantage of modern technologies for image capture, storage and retrieval, document image management and digitized image printing.
- ▶ To implement a fully on-line environment locally, in the regions and, where feasible, within the consular network.
- ▶ To facilitate secure access to, and retrieval from, the Passport Office database for both internal and external users for verification purposes.
- ▶ To build better work structures and workflows compatible with the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.
- ▶ To develop a system which, through increased efficiency, will repay its investment in a reasonable period of time.



Anticipated Benefits

- ▶ More efficient passport production systems and procedures, and more modern image management.
- ▶ Easier and faster access to the main database through a fully on-line environment.
- ▶ Increased border security through secure, controlled access to the database by other agencies.
- ▶ Increased document security through image and signature printing.
- ▶ A more challenging work environment through empowerment and the availability of information technology.

1995-96 Activities

In the summer of 1994, Treasury Board granted Preliminary Project Approval (PPA) for renewing the business process, including installing a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents. The work involved is in keeping with the guidelines defined in the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.

Phase III of the TEP will consist of the following:

- ▶ finalizing an implementation strategy, and documenting the individual plans and any revisions for Phase IV, including a summary plan to allow PWGSC to award a contract for Phase IV;
- ▶ finalizing the overall Functional Specification for OSCAR by developing specifications for "special cases"; e.g., refugee travel documents, official travel, certificates of identity;
- ▶ finalizing the definition of the architecture for OSCAR, including an equipment list;
- ▶ designing, developing and installing a BETA system in the Passport Office headquarters Alpha Test Centre;

- ▶ designing and developing a prototype of the new Machine-Readable Passport (MRP) production system, including post-production. The prototype will be installed in the Alpha Test Centre and testing performed on representative samples of the MRP book to be used in renewed production. This step also includes designing the new book;
- ▶ performing a number of optional analyses to determine the elasticity of the overall proposed system costs, preparing the EPA and a final cost-benefit analysis;
- ▶ preparing strategies for the final OSCAR system and the roll-out to domestic locations within Phase IV;
- ▶ managing, tracking and reporting on Phase III activities, and providing quality assurance/quality control.

Phase III will be completed in February 1996.

Resources required: \$3.4 million.

4.12 Quality of Service Initiatives

Background

Quality of service is one of the key strategic objectives of the Passport Office. We recognize that, in order to improve service, we must become more aware of the needs of our clients and tailor our service to their needs.

Objective

- ▶ To refine the Passport Office service culture to ensure that it responds to client needs and the government's philosophy concerning delivery of government services.

Anticipated Benefits

Improvements in quality of service will maintain and enhance the excellent reputation of the Passport Office.

1995-96 Activities

(i) Debit and Credit Cards

To improve service to Canadians, we will undertake a study to assess the potential impact of the use of debit and credit cards for services provided to the public by the Passport Office. Currently, the public uses cash to pay for such services. The study will make recommendations to the Passport Office on the use of these cards.

(ii) Colocation and Joint Ventures

Consistent with the *Government Blueprint for Renewing Government Services using Information Technology* and consistent with the spirit of the recently completed Program Review, the Passport Office will develop a corporate strategy on joint ventures and colocation with other government departments and agencies.

(iii) Consular Training

In order to improve the quality of the examination process and production of passports issued abroad, we will modify and improve the training program for consular staff and offer them better support. More specifically, we will offer training adapted to the specific needs of each mission. In addition, we will pursue the development of a computerized self-training program, and review the manuals and tools at the disposal of consular staff.

Resources required: Debit and credit card: \$10,000; colocation strategy: \$6,000; consular training: \$70,000.





5.0 CONCLUSION

The coming year is the fourth in the Passport Office's first five-year strategic planning cycle as a Special Operating Agency. Accordingly, we have developed the objectives for 1995-96 in the context of the Agency's mission, vision and values, and the longer-term objectives enunciated in the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*.

The current environment of fiscal restraint and the resulting limited resources made the process of prioritizing a difficult one. Nevertheless, we are confident that the choices we made are consistent with the Government's intent to provide improved service to the public at less cost.

This Business Plan is the basis upon which our performance will be judged. As such, it underlines the resolve of all Passport Office employees – from front-line employees to senior management – to accomplish the objectives established for the year ahead.





Appendix A

ADVISORY BOARD

Philippe Kirsch, Q.C. (Chair)
Legal Adviser
Legal and Consular Affairs Branch
Foreign Affairs and International Trade

Peter Harder
Deputy Minister
Citizenship and Immigration Canada

William L. Clarke
Assistant Deputy Minister
Corporate Services
Foreign Affairs and International Trade

Paul Thibault
Assistant Secretary
Government Operations, Foreign,
Defence and Immigration Sector
Programs Branch
Treasury Board Secretariat

Allister Paterson
Vice-President
Sales, North America
Canadian Airlines International Inc.

William H. (Bill) Maguire
Maguire Travel Services Ltd.

Robert J. MacPhee
Chief Executive Officer
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade

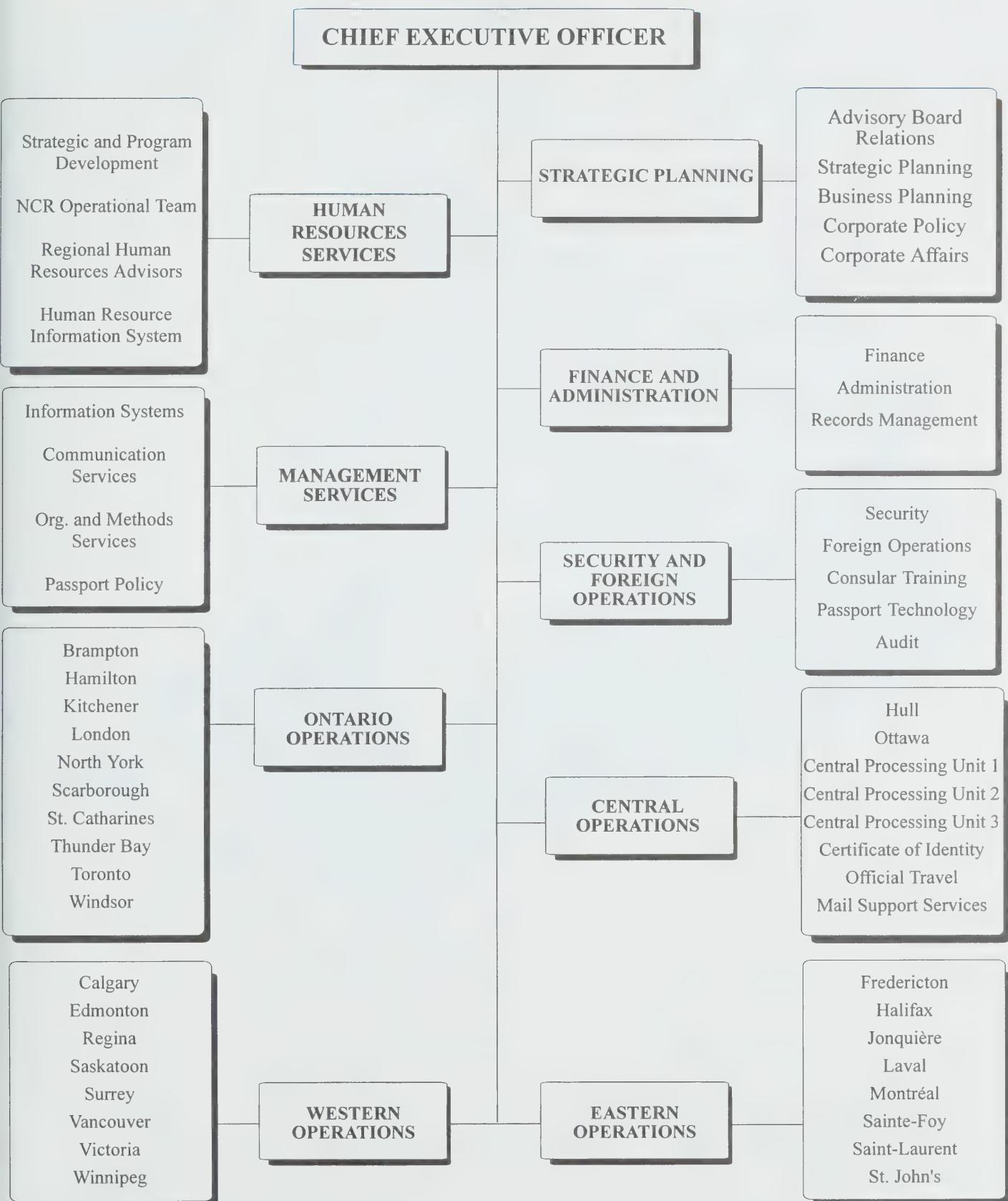
Hans von Donhoff (Secretary)
Director, Strategic Planning
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade





Appendix B

ORGANIZATION CHART







Appendix C

31 POINTS OF SERVICE

EASTERN OPERATIONS

FREDERICTON

Suite 470
Fredericton Square
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick

HALIFAX

Suite 801
CIBC Building
1809 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia

JONQUIÈRE

Suite 302
Place Saint-Michel
3885 Harvey Boulevard
Jonquière, Quebec

LAVAL

Suite 300
2550 Daniel-Johnson Boulevard
Laval, Quebec

MONTRÉAL

Suite 215, West Tower
Complexe Guy-Favreau
200 René-Lévesque Blvd. West
Montréal, Quebec

SAINTE-FOY

Suite 2410, 4th Floor
Belle Cour Tower
Place de la Cité
2600 Laurier Boulevard
Sainte-Foy, Quebec

SAINT-LAURENT

Suite 112
3300 chemin Côte Vertu
Saint-Laurent, Quebec

ST. JOHN'S

Suite 702
TD Place
140 Water Street
St. John's, Newfoundland

ONTARIO OPERATIONS

BRAMPTON

Suite 305
Brampton Civic Centre
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario

HAMILTON

Suite 330
Standard Life Building
120 King Street West
Hamilton, Ontario

KITCHENER

5th Floor
Canada Trust Centre
55 King Street West
Kitchener, Ontario

LONDON

Suite 803
Government of Canada Bldg.
451 Talbot Street
London, Ontario

NORTH YORK

Suite 421
Royal Bank Building
5001 Yonge Street
North York, Ontario

ST. CATHARINES

6th Floor
Landmark Building
43 Church Street
St. Catharines, Ontario

SCARBOROUGH

Suite 828
200 Town Centre Court
Scarborough, Ontario

THUNDER BAY

Suite 406
Royal Insurance Building
28 Cumberland Street N.
Thunder Bay, Ontario

ONTARIO OPERATIONS
(Cont'd)

TORONTO
Suite 1100
First Century Tower
438 University Avenue
Toronto, Ontario

WINDSOR
Suite 504
Canadian Imperial Bank of
Commerce Building
100 Ouellette Avenue
Windsor, Ontario

WESTERN OPERATIONS

CALGARY
Suite 440
First Street Plaza
138 - 4th Avenue S.E.
Calgary, Alberta

EDMONTON
Suite 1630
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta

REGINA
Suite 502
1867 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan

SASKATOON
Suite 605
Federal Building
101 - 22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan

SURREY
Suite 405
Guildford Landmark Building
15127 - 100th Avenue
Surrey, British Columbia

VANCOUVER
Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street W.
Vancouver, British Columbia

VICTORIA
Suite 228
Customs House
816 Government Street
Victoria, British Columbia

WINNIPEG
Suite 910
200 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba

CENTRAL OPERATIONS

HULL
Place du Centre, Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

OTTAWA
Level C-3, East Tower
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario

MAIL-IN SERVICE
OTTAWA

The Passport Office
Department of Foreign Affairs and
International Trade
Ottawa, Canada K1A 0G3

CERTIFICATE OF
IDENTITY
Place du Centre, Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec

OFFICIAL TRAVEL
Place du Centre, Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec



Appendix D ONE HOUR AND FORTY MINUTE MIRACLE

12 December 1994

Hon. Andre Ouellet P.C.
Minister, Foreign Affairs
Lester B. Pearson Bldg.
125 Sussex Dr.
Ottawa, Ontario, K1A 0G2

Dear Sir,

I am writing to commend three members of your staff in the Passport office located at 5001 Yonge Street in North York.

My wife and I were scheduled to fly to the Middle East on Thursday November 10th. Three hours before leaving for the airport we discovered our passports were missing. Two of these hours were spent on an increasingly frantic search for our missing passports. When we could not find them we called our travel agent who told us to go to the local passport office on Yonge Street and try to get new passports because we would not be allowed to travel to the Middle East without them. She also told us there might not be much hope of getting new ones soon enough to make our flight but to take our tickets and birth certificates to the Passport Office and pray.

We arrived at the passport office at 2:00 p.m. where Mr. William Pike the commissionnaire, Ms. Gianna Dallarosa the office Supervisor and Mr. D. Bridge a passport officer were all of utmost assistance to us. Ms. Dallarosa was kind enough to calm us down, explain the course of action we should take, provide the necessary forms, instruct us on how to complete them and give us the addresses of local lawyers who could handle sworn statements and photographers who could quickly provide us with new photographs. The lack of time precluded statements by our own lawyers, clergy or M.D. who do not reside close by.

When we returned with the appropriate pictures, signed forms and statements, Ms. Dallarosa asked Mr. D. Bridge to assist us. He did and within minutes, after phoning a variety of individuals who were prepared to vouch for us, he handed us new passports and we left the office at 3:20 p.m. just one hour and forty minutes after arriving there. We made our flight and had no further problems, thanks to the compassion and willingness of your staff to help someone in need.

We have since told friends in the Middle East and at home of this "one hour and forty minute miracle". Those in the Middle East were the most surprised telling us in turn stories of lost passports taking months to be replaced.

It is employees of the kind we encountered in the Canadian Passport Office that restore the public's faith in government and make us aware of how lucky we are to live in a country like Canada.

John H. Kerr, a very thankful citizen



John H. Kerr

Un citoyen très reconnaissant,

Nous avons raconté ce « miracle » à des amis au Moyen-Orient et au Canada. Ceux qui habitent au Moyen-Orient ont été les plus surpris; ils nous racontent des cas où il avait fallu des mois pour remplacer un passeport égaré.

C'est le genre d'employés que nous avons rencontrés au Bureau des passeports du Canada, qui retroussent la confiance du public dans la fonction publique et qui nous rappellent à quel point nous avons de la chance de vivre dans un pays comme le Canada.

Quand nous sommes revenus avec les photos, les formules et les déclarations requises, Mme Dallarosa a demandé à M. Bridge de s'occuper de nous. C'est ce qu'il a fait et, quelques minutes plus tard, après avoir appris une série de personnes qui pouvaient se porter garant de nous, il nous a remis nos nouveaux passeports. Nous avons quitté le bureau à 15 h 20, exactement une heure et quarante minutes après y être entrés. Nous avons réussi à prendre notre

Nous sommes arrivés au bureau des passeports à 14 h. Là, M. William Pike, le commissaire, Mme Gianna Dallarosa, la cheffe de bureau et M. D. Bridge, un agent des passeports, nous ont été du plus grand secours. Mme Dallarosa a eu la gentillesse de nous calmer, nous expliquer la marche à suivre, nous fournir les formulaires requis, nous expliquer comment les remplir et nous donner l'adresse d'avocats autorisés à recevoir des déclarations sous serment et de photographe qui pourraient prendre de nouvelles photos. Le manque de temps nous empêchait de faire appeler à nos propres avocats, à notre pasteur ou à notre médecin, qui n'habitent pas dans le quartier.

Ma femme et moi devions prendre un vol pour le Moyen-Orient le mardi 10 novembre. Trois heures avant de partir pour l'aéroport, nous avions découvert qu'il nous manquait nos passeports. Pendant deux heures, nous les avons cherchés de plus frenétiquement. Quand nous nous sommes rendus à l'évidence qu'ils avaient disparu, nous avons appelé notre agente de voyages. Elle nous a conseillé de nous rendre au bureau des passeports local, sur la rue Yonge, et d'essayer de nous en faire livrer de nouveaux, parce qu'il nous serait impossible de voyager. Moyen-Orient sans document officiel. Elle a ajouté que nous n'avions pas beaucoup d'espoir d'en obtenir à temps pour prendre notre vol, mais que notre seule chance était d'apporter nos billets d'avion et nos certificats de naissance au Bureau des passeports et de payer.

Je vous écris pour féliciter trois membres de votre personnel, qui travaillent au bureau des passeports situé au 5001, rue Yonge, à North York.

Monsieur,

Le 12 décembre 1994

U' honorable André Ouellet
Ministre des Affaires étrangères
Bâtifice Lester B. Pearson
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

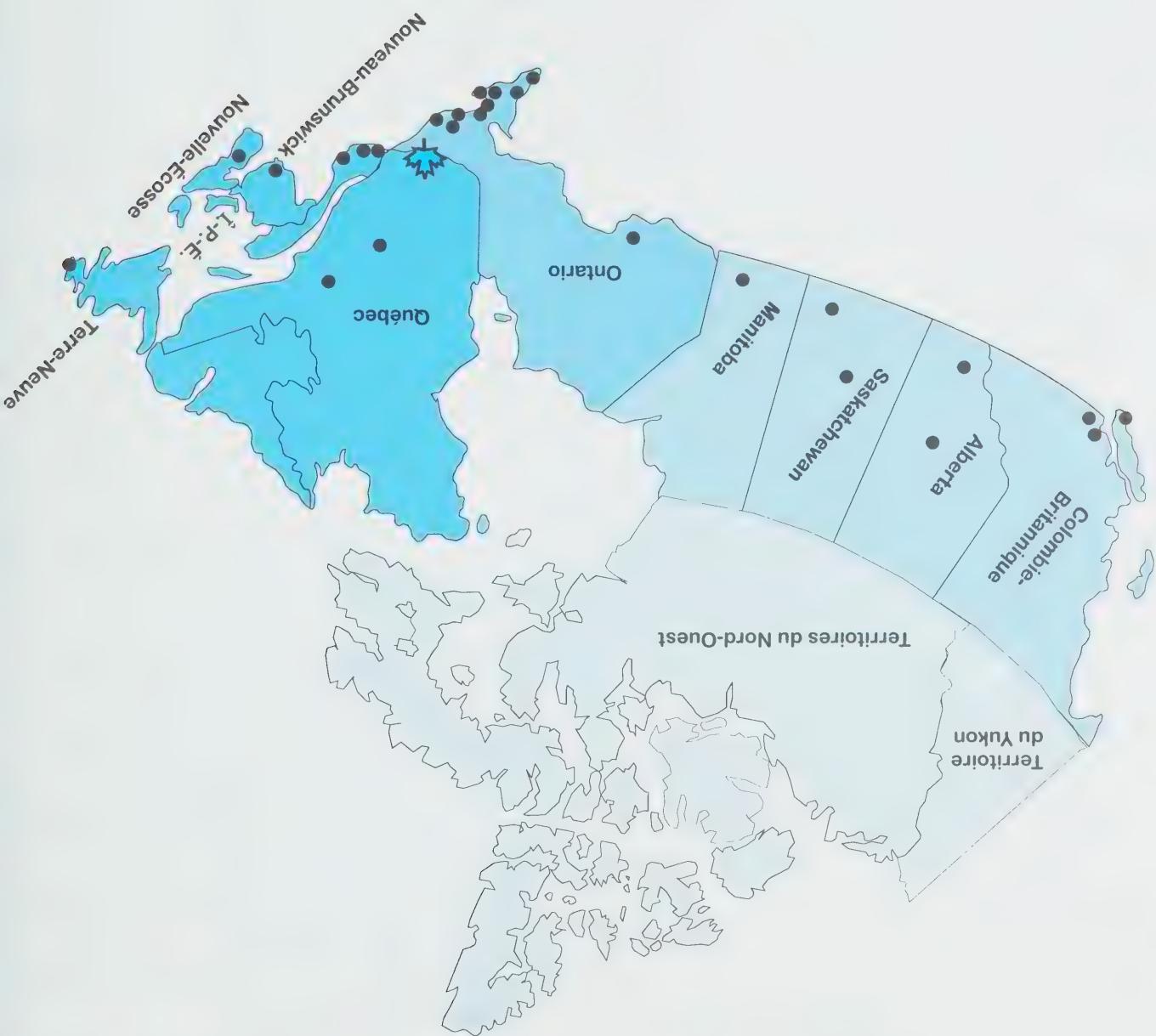
LE MIRACLE DU 10 NOVEMBRE

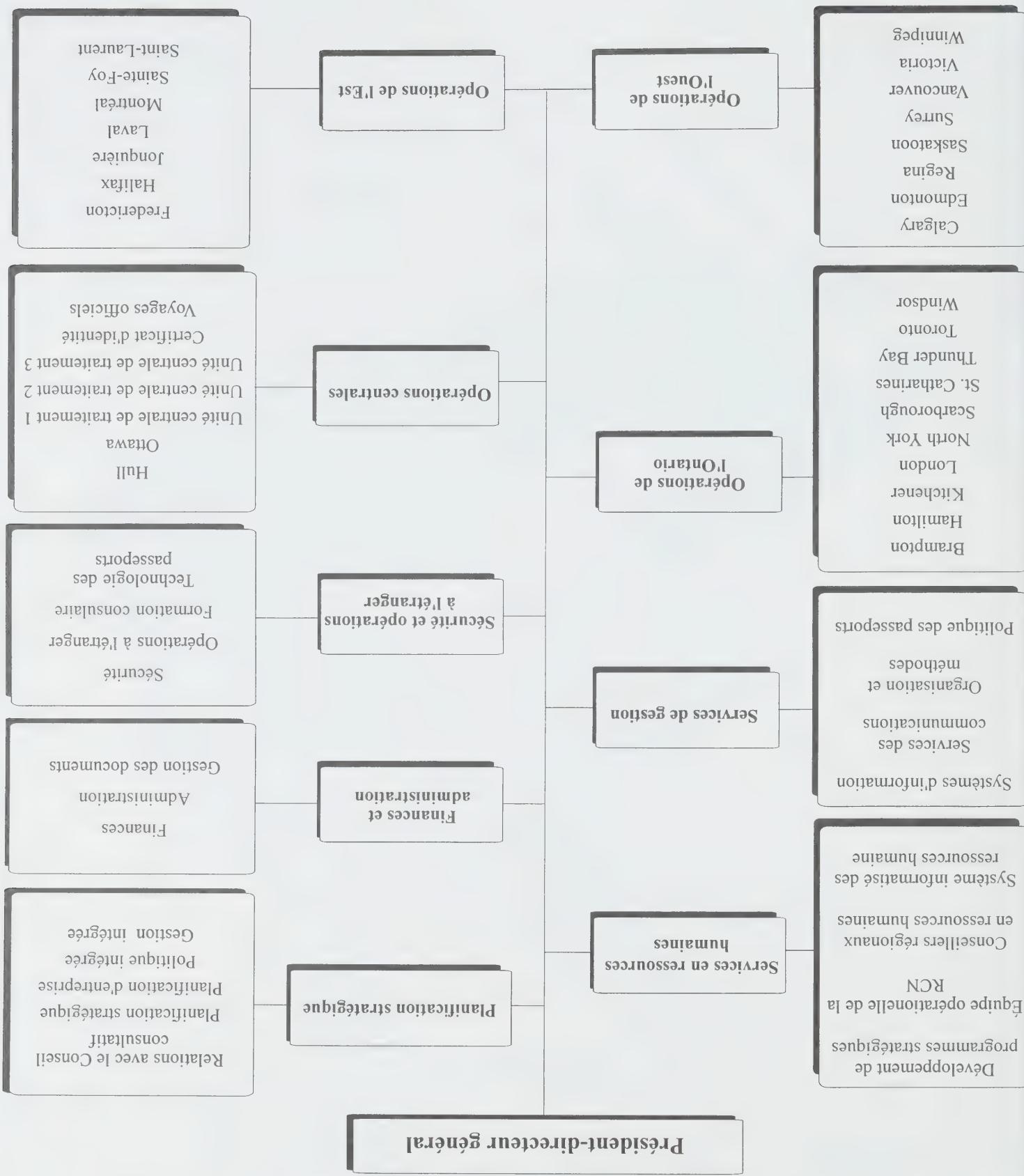
Annexe D

VANCOUVER	757, rue Hastings Ouest Bureau 240 Smclair Centre Simclair Centre Vancouver (Colombie-Britannique)	Opérations de l'Ontario (suite)
WINNIPEG	816, rue Gouvernement Customs House Bureau 228 Victoria (Colombie-Britannique)	WINDSOR Immeuble de la Banque canadienne Impéiale de Commerce Bureau 304 First Street Plaza Calgary (Alberta)
OTTAWA	138, 4 ^e Avenue Sud-Est Bureau 440 First Street Plaza EDMONTON	REGINA 1867, rue Hamilton Bureau 302 Regina (Saskatchewan)
SERVICE PAR LA POSTE	Bureau des passeports Ministre des Affaires étrangères et du Commerce international Ottawa, Canada K1A 0G3 CERTIFICAT D'IDENTITÉ	SASKATOON Immuable Fédéral Bureau 605 101, 22 ^e Rue Est Saskatoon (Saskatchewan)
VOTAGES OFFICIELS	Place du Centre, Niveau 2 200, promenade du Portage Hull (Québec)	SURREY Immuable Guildford Landmark Bureau 405 15127, 100 ^e Avenue Surrey (Colombie-Britannique)

31 POINTS DE SERVICE	Annexe C
Opérations de l'Est	Provinces de l'Est
FREDERICTON	Fredericton (Nouveau-Brunswick)
BRAAMPTON	Bureau 470 Brampton Civic Centre Bureau 305 Brampton Standard Life
HAMILTON	Bureau 301 120, rue King Ouest Centre Canada Trust 5 ^e étage 55, rue King Ouest Bureau 803 Immeuble du Gouvernement du Canada London (Ontario)
KITCHENER	Place Saint-Michel Bureau 302 3885, boulevard Harvey Jondièvre (Québec) Laval (Québec)
LONDON	2550, boul. Daniel-Johnson Tour Ouest, bureau 215 Complexe Guy-Favreau Tour Belle Cour Bureau 2410, 4 ^e étage Sainte-Foy (Québec)
NORTH YORK	5001, rue Yonge Bureau 421 Immeuble Royal Bank 6 ^e étage 43, rue Church St. Catharines (Ontario)
ST. CATHARINES	Place de la Cité Tour Belle Cour Bureau 2410, 4 ^e étage 2600, boulevard Laurier Sainte-Foy (Québec)
SCARBOROUGH	3300, chemin Côte Verte Bureau 112 Saint-Laurier (Québec)
THUNDER BAY	Immeuble Royal Insurance Bureau 406 28, rue Cumberland Nord 200, Town Centre Court Scarborough (Ontario)
SAINTE-FOY	3300, chemin Côte Verte Bureau 112 Saint-Laurier (Québec)
SAINTLAURENT	3300, chemin Côte Verte Bureau 112 Saint-Laurier (Québec)
ST. JOHN'S	140, rue Water Bureau 702 Place TD Bureau 702 St. John's (Terre-Neuve)







Annexe A

**CONSULATIF DU
BUREAU DES
PASSEPORTS**

Philippe Kirsch, Q.C. (Président)

Affaires étrangères et Commerce international
Secteur des affaires juridiques et consulaires

Peter Harder

Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration
Sous-ministre adjoint

Affaires étrangères et Commerce international
Gestion ministérielle
Sous-ministre adjoint

William L. Clarke

Affaires étrangères et Commerce international
Gestion ministérielle

Paul Thibault

Secrétariat du Conseil du Trésor

des affaires étrangères, de la défense et de l'immigration
Secteur des opérations gouvernementales,
Vice-président
Ventes, Amérique du Nord
Lignes aériennes Canadian International Ltd.
Allister Paterson

Robert J. MacPhee

Affaires étrangères et Commerce international
Bureau des passeports
Président-directeur général
Planification stratégique
Bureau des passeports

Hans von Donhoff (Secrétaire)

Affaires étrangères et Commerce international
Bureau des passeports
Président-directeur général
Planification stratégique
Bureau des passeports

Robert J. MacPhee

Maguire Travel Service Ltd.
William H. (Bill) Maguire

Affaires étrangères et Commerce international
Bureau des passeports
Président-directeur général
Planification stratégique
Bureau des passeports

Affaires étrangères et Commerce international

5.0 CONCLUSION

L'année qui commence est la quatrième du premier cycle de planification quinquennale dont s'est doté le Bureau des passeports à long terme en nom de Plan stratégique du Bureau des passeports 1992-1993 à 1996-1997.

Le présent contexte de limitation des dépenses, avec les compressions budgétaires qui en découlent, il n'a pas été facile de fixer des priorités. Néanmoins, nous sommes convaincus que les meilleures services à la population à moindre coût.

Le présent Plan d'entreprise est le point de référence en fonction duquel on jugera notre rendement. À ce titre, il affirme la détermination de tous les employés du Bureau des passeports — depuis les préposés à la clientèle jusqu'à la haute direction — à remplir les objectifs fixés pour l'année qui vient.



ii) Partage de Locaux et Entreprises

Actuellement, les Canadiens doivent payer ces services en liquide. Les auteurs de l'étude soumettent des recommandations à la direction quant à l'acceptation de ces cartes.

Conformément au Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie et dans l'esprit du récent Examen des programmes, le Bureau des passeports élaborera une stratégie officielle sur les entreprises et le partage de locaux avec des ministères et organismes publics.

iii) Formation consultative

Pour améliorer la qualité du processus d'examen et la production des passeports délivrés à l'étranger, nous modifions et améliorons le programme de formation destiné au personnel consultatif, et nous fournissons davantage de soutien à celui-ci. Plus précisément, nous offrons une formation correspondant aux besoins particuliers de chaque mission. En outre, nous travaillons à la production d'un programme informatique d'aide à la disposition du personnel consultatif.

Ressources nécessaires : Pour les cartes de crédit et de crédit, 10 000 \$; pour la stratégie de partage des locaux, 6 000 \$; pour la formation consultative, 70 000 \$.

Pour améliorer le service offert aux Canadiens, nous entreprendrons une étude pour évaluer les avantages et les inconvénients d'accéder à la population régionale par carte de crédit et de débit les services que lui dispense le Bureau des passeports.

i) Cartes de débit et de crédit

Activités pour l'exercice 1995-1996

L'amélioration de la qualité du service protégera et renforcera l'excellente réputation dont jouit le Bureau des passeports.

Avantages prévus

I. Etat.

- Renforcer notre culture de service à ce qu'elle correspond à l'attente de nos clients et à la philosophie du gouvernement en ce qui concerne la présentation des services de

Objectif

La qualité du service est l'un des grands objectifs stratégiques du Bureau des passeports. Nous sommes conscients qu'il nous faut mieux connaître les besoins de la clientèle et mieux y répondre si nous voulons améliorer cette qualité.

Contexte

4.12 Amélioration de la qualité du service

Ressources nécessaires : 3,4 millions de dollars

La phase III sera terminée en février 1996.

- Gérer les activités de la phase III, les suivre, en rendre compte et veiller à l'assurance et au contrôle de la qualité.

Phase IV.

- Réaliser des stratégies pour le système OSCAR final et pour l'installation dans les bureaux de tout le Canada pendant la phase IV.

avantages finaux.

réduire d'approbation finale et réaliser l'analyse coût-



- Concevoir et mettre au point le prototype d'un nouveau système de production de passeports lisibles à la machine (PLM), incluant les installations de post-production. Le prototype sera installé au Centre d'essai Alpha. Les essais seront réalisés sur un échantillon représentatif du livret PLM qui servira à la nouvelle production. Le travail inclut la conception du nouveau livret.
- Réaliser un ensemble d'analyses des solutions pour déterminer l'élasticité du prix du système proposé, rédiger la conception du nouveau livret.
- Concevoir et mettre au point le prototype d'un nouveau Centre d'essai Alpha de l'administration centrale du Bureau d'essai Alpha, mettant en place un système BETTA au Concours d'essai Alpha de l'administration centrale du Bureau des passeports.
- Concevoir, mettre au point et installer un système BETTA au Concours d'essai Alpha de l'administration centrale du Bureau des passeports.
- Terminer la définition de l'architecture de l'OSCAR, y compris une liste de matériel.
- Terminer la rédaction du devis fonctionnel général relatif à l'OSCAR en élaborant des spécifications pour des « cas spéciaux » : titres de voyage pour réfugiés, titres de voyage pour dignitaires, certificats d'identité.
- Terminer la rédaction du devis fonctionnel général relatif à l'adjusger un contrat pour la phase IV.
- Mettre la dernière main à la stratégie de mise en oeuvre et rediger et réviser les volets du plan relatifs à la phase IV ; en particulier, produire un plan sommaire permettant à TPSGC de renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.

La phase III du PPT comporte les activités suivantes :

- Un milieu de travail plus stimulant grâce à l'habilitation et à l'emploi de la technologie de l'information.
- Une amélioration de la sûreté des documents grâce à l'impression d'images et de signatures.
- Pendant l'été 1994, le Conseil du Trésor accorde une autorisation préliminaire de projet pour le renouvellement de la technologie pour les titres de voyage lisibles à la machine qui sont déjà en circulation. Cette démarche est conforme aux lignes de conduites énoncées dans le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.
- L'infrastructure technique nécessaire pour les titres de voyage lisibles à la machine qui sont déjà en circulation. Cette démarche est conforme aux lignes de conduites énoncées dans le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.
- Mettre la dernière main à la stratégie de mise en oeuvre et rediger et réviser les volets du plan relatifs à la phase IV ; en particulier, produire un plan sommaire permettant à TPSGC de renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.

Activités pour l'exercice 1995-1996

- Une amélioration de la sûreté des documents grâce à l'impression d'images et de signatures.
- Un milieu de travail plus stimulant grâce à l'habilitation et à l'emploi de la technologie de l'information.

- Une amélioration de la sécurité aux frontières, obtenue en centrale, grâce à un système de consultation en direct.
- Un accès plus simple et plus rapide à la base de données pour la production de passeports et une gestion plus moderne des images.
- La mise en place de systèmes et de procédures plus efficaces pour la production d'autres organismes à consulter la base de données.

Avantages prévus

- Améliorer la structure du travail et l'enchainement des opérations afin qu'ils respectent les principes énoncés dans le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.
- Permettre aux utilisateurs intimes et extrêmes désirant procéder à des vérifications de consulter plus facilement la base de données du Bureau des passeports dans des conditions sûres.
- Installez un système en direct dans les bureaux locaux, dans les bureaux régionaux et, là où cela est possible, dans le réseau consultant.
- Remanier les systèmes et procédures de production des passeports en tirant parti des technologies modernes de saisie, de conservation et de consultation des images.
- Documenter bases sur l'image et d'impression numérique des documents utilisées dans le Bureau procédera à une évaluation officielle des essais.
- Mettre au point un système qui sera ses frais dans un délai raisonnable grâce à une efficience supérieure.

Objectifs

cadre d'une simulation et à l'installer en situation réelle, c'est-à-dire dans un véritable service de production de passeports, dans le cadre d'un projet pilote. Pendant cette phase, on apprendra aux employés à se servir du nouveau système et à appliquer les nouvelles méthodes de travail. En outre, le Bureau procédera à une évaluation officielle des essais.



phase III. Celle-ci consiste à mettre à l'essai le prototype dans le 1995, le Bureau a terminé la phase II et il a commencé la La phase I a été terminée en mars 1994. Pendant l'exercice 1994-

- la mise en œuvre complète.
- la mise à l'essai et l'évaluation;
- la recherche et la mise au point de solutions de recouvrement;
- la définition du projet et des besoins des utilisateurs;

la technologie en 1993. Ce plan se divise en quatre phases : Le Bureau des passeports a lancé son Plan de perfectionnement de

Contexte

Ressources nécessaires : 375 000 \$

- Achat d'un logiciel de traitement des formulaires électroniques.
- Achat du logiciel WordPerfect (traitement de texte), Quattro Pro (chiffrier), Paradox (base de données), Envoy (édition et consultation électroniques), InfoCentral (gestionnaire de renseignements personnels) et Presentations (grapisme pour présentations).
- Achat du logiciel WordPerfect Office incluant les programmes WordPerfect (traitement de texte), Quattro Pro électronique, agenda, répartition des tâches et observations).
- Achat des logiciels de bureautique nécessaires pour installer un nouveau réseau de communication administrative (courrier électronique, agenda, répartition des tâches et observations).
- Achat du logiciel WordPerfect Office incluant les personnes.

Activités pour l'exercice 1995-1996

- Développement des qualifications des employés, ce qui facilitera grandement le passage à l'optimisation des systèmes pour capturer, archiver et récupérer (OSCAR), prévu dans le PPT.
- Possibilité de faciliter la circulation et le traitement de renseignements consignés dans des images.
- Amélioration du milieu de travail des employés.

Phase III de la technologie - perfectionnement

4.11 Plan de

Dans le Plan stratégique du Bureau des passeports 1992-1993 à 1996-1997, nous recommandons que les employés sont notre

principal atout pour améliorer le service dispensé à la population. Dans cette optique, nous avons entrepris de fournir aux employés la technologie de l'information et la formation dont ils ont besoin pour faciliter la prise des décisions et pour améliorer le service à la clientèle.

Le Bureau des passeports est aussi conscient des changements qui l'avaient en matière de technologie et de télécommunications, nous nous sommes engagés à mettre au point l'infrastructure. Nous sommes également à la recherche d'entreprises qui nous assureront la technologie qui transformera l'économie. Pour nous assurer que l'organisation et ses employés remplissent les exigences de l'avenir en matière de technologie et de télécommunications, nous nous sommes engagés à mettre au point l'image.

La technologie dont ils ont besoin pour soutenir la nouvelle formation dont ils ont besoin et à donner aux employés la technologie matérielle et logicielle, à donner aux administrateurs personnels, matériels et logiciels), à donner aux employés la formation dont ils ont besoin et à soutenir la nouvelle infrastructure. Ces objectifs permettent aux Bureaux des passeports de s'engager résolument dans la technologie du traitement de l'image.

- Mettre au point et installer une infrastructure automatisée basée sur le système des fenêtres qui contribuera à faciliter le travail des employés et permettra au Bureau de remplir son mandat et d'accomplir sa mission.
- Améliorer le service à la clientèle.

Objectifs

- Amélioration de l'efficacité globale du Bureau et de celle de chacun de ses employés; accélération des communications et de la circulation des documents.
- Amélioration de la productivité.
- Amélioration du service à la clientèle.
- Amélioration de la sécurité : grâce à la nouvelle infrastructure, le Bureau pourra acheter les titres de voyage avec plus de sûreté.

Avantages prévus

Avantages prévus

- Communiquer les nouvelles démarches de recherche et développement dans le domaine de la protection des titres de voyage.
- Utiliser les technologies existantes et à venir pour concevoir et mettre au point la nouvelle génération de passeports ou de discrétionnaire qui est dévolu au Bureau des passeports.
- Améliorer les communications extrêmes et l'orientation du soutien administratif appartenant à l'exercice du pouvoir discrétionnaire.
- Améliorer les mécanismes de soutien à la gestion des cas et à la répression des infractions.
- Améliorer les mécanismes de soutien à la gestion des cas et à l'ajout de la valeur aux contrôles de qualité effectués dans les missions à l'étranger.
- Mettre sur pied un comité consultatif sur les documents de sécurité, chargé d'étudier la composition physique et le processus de fabrication des passeports canadiens, afin de préparer la conception de la procédure génération de passeports ou de nouveaux produits.
- Remplacer la Section des opérations étrangères, service de gestion des cas servant les missions à l'étranger, par une Section de la de cas servant les missions à l'étranger, par une Section de la gestion des cas, qui mettra le même savoir-faire au service de tous les bureaux locaux du pays.
- Aider notre organisation, qui exerce le pouvoir discrétionnaire conférée par le Décret sur les passeports canadiens, à déterminer l'admissibilité des clients en dotant les postes nécessaires dans la Section de l'exécution et de la sécurité.

Ressources nécessaires : 30 000 \$

Le Bureau a choisi quatre points de service répartis dans des régions différentes. Le Bureau prévoit aussi procéder à la vérification de quatre services non opérationnels.

Activités pour l'exercice 1995-1996

En augmentant le nombre de vérifications portant sur les services non opérationnels, nous pouvons attirer l'attention de la direction sur les grands facteurs d'économie, d'efficience et d'efficacité avant la mise en oeuvre du PPT, qui mobilisera une grande partie de son énergie par la suite.

En repartissant les vérifications entre les points de service situés dans les diverses régions du pays, le Bureau donne à chacune de celles-ci la possibilité d'étudier les conclusions et recommandations et d'appliquer les mesures correctives requises, le cas échéant.

Avantages prévus

- Améliorer sans cesse le fonctionnement de l'organisme.
- Soumettre des recommandations et des suggestions pour administrer sans vigueur au Bureau des passeports.
- Mecanismes de contrôle internes et des procédés
- Donner à la direction une analyse impartiale sur la qualité des mécanismes de contrôle internes et des procédés.

Objectifs

En 1994-1995, sept points de service ont été vérifiés, comme prévu. Le Bureau a rapporté la vérification de certains services relevant des directions non opérationnelles, à cause de restucturations ou à cause d'une révision de la porte de l'exercice.

Le gestionnaire du bureau où se déroule la vérification rencontre les vérificateurs et examine avec la porte de l'exercice. Les gestions sont ainsi en mesure de tailler la vérification sur mesure, afin d'obtenir des renseignements sur l'efficacité de la fonction qui leur importe le plus.

Engagées dans l'exploitation font elles aussi l'objet d'une vérification. Les directions qui ne sont pas technologique de l'information. Les directions qui ne sont pas ressources humaines et financières ou de la gestion de la

En 1992-1993, le Bureau des passeports a dressé un plan définissant une série d'activités de vérification établies sur cinq ans. Pendant la vérification d'un point de service (bureau local), on étudie tous les aspects relevant de l'un des éléments de l'organisation, qu'il s'agisse de la sécurité, de l'exploitation, des défenses et de l'administration.

4.8 Plan de vérification

Contexte

Ressources nécessaires : 40 000 \$

- Consulter les employés, les cadres et les syndicats pendant l'aide aux employés.
- Plan d'adaptation des ressources humaines traitant du recyclage, de la formation, de la classification, de la stratégie des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de l'aide aux employés.
- Faire les recherches et analyses nécessaires, puis rédiger un rapport renouvelé de la conduite des affaires minimisera l'incidence que connaît pour régler les problèmes de personnel décollant du Bureau. Elle permettra à l'organisation de gérer le changement de manière efficace.

Activités pour l'exercice 1995-1996

La mise en place d'un Plan d'adaptation des ressources humaines renouvelera les avantages prévus pour l'introduction de technologies nouvelles pourraient avoir pour les employés.

Avantages prévus

Atténuer les inconvenients que l'introduction de technologies nouvelles pourraient avoir pour les employés.

Objectif

renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie et à la version préliminaire du rapport produit par le Secréariat du Conseil du Trésor sous le titre L'aspects humain de la réingénierie, le Bureau des passeports élaborera un Plan d'adaptation des ressources humaines pour atténuer les inconvenients que la mise en œuvre du PPF et l'introduction de technologies nouvelles pourraient avoir dans l'organisation.



Parallèlement, pour que la mise en oeuvre du PPT donne les résultats escomptés, il est indispensable que les employés du Bureau soient renseignés et préparés au sujet de ce qui les attend, et qu'ils s'engagent résolument dans la démarche proposée. En conséquence, conformément au Plan directeur pour le microfilm.

Le Plan a une incidence sur les services de soutien et classement des dossiers, en passant par la reproduction sur titres de voyage canadiens, depuis l'examen des demandes jusqu'à la technologie (PPT) touche tous les aspects de la délivrance de la pendant l'exercice 1995-1996. Le Plan de perfectionnement du Bureau des passeports mettra en place de nouvelles technologies « Plan de perfectionnement de la technologie - Phase III », le « Plan de l'individu point 4.10, « Bureau technique », et le point 4.11, comme l'indiquent le point 4.10, « Bureau technique », et le point 4.11, sur les services généraux.

4.7 Plan d'adaptation des ressources humaines

Ressources nécessaires : Les politiques seront élaborées grâce au budget déjà imparti. La mise en oeuvre du PGRH demandera des crédits supplémentaires : pour le programme d'aide aux employés, 25 000 \$; pour le système d'information sur les ressources humaines, 35 000 \$.

- Consultation des employés, des cadres et des syndicats en vue de l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux ressources humaines.

- Recherche et analyse des besoins organisationnels relatifs à l'élaboration de politiques et de programmes de ressources humaines.

Activités pour l'exercice 1995-1996

La mise en oeuvre du PGRH favorise l'attente des orientations et objectifs stratégiques de l'organisme; elle permet la mise en place d'un cadre décisionnel conforme à l'instrument de délégation du Bureau.

Avantages prévus

- Élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes conformes aux dispositions du PGRH.

- Examiner les politiques relatives aux ressources humaines.

Objectifs

En 1994-1995, le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'organisme est donc prêt à mettre en application les principaux éléments de ce plan. Cette mise en œuvre implique un examen des politiques en vigueur et l'élaboration de nouvelles politiques dans le GRH. En effet, de nouveaux programmes, qui respecteront les principes inscrits dans le GRH, doivent être mis en place pour assurer la fonction publique. Ces politiques sont destinées à mettre en œuvre les principes élémentaires de l'organisme.

4.6 Révision des politiques relatives aux ressources humaines

Le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'organisme est donc prêt à mettre en application les principes élémentaires de l'organisme.

Le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'organisme est donc prêt à mettre en application les principes élémentaires de l'organisme.

Dans l'exercice qui commence, nous reviserons le Plan stratégique en fonction des changements survenus dans la fonction publique. La révision se divise en deux volets :

Activités pour l'exercice 1995-1996

Le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'examen du Plan stratégique permettra à la direction du Bureau de passer à ce que celui-ci suive l'évolution du contexte où il fonctionne.

Le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'examen du Plan stratégique permettra à la direction du Bureau de passer à ce que celui-ci suive l'évolution du contexte où il fonctionne.

Le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (GRH). L'examen du Plan stratégique permettra à la direction du Bureau de passer à ce que celui-ci suive l'évolution du contexte où il fonctionne.

Objectifs



stratégique

Contexte

Ressources nécessaires : 50 000 \$

Activités pour l'exercice 1995-1996

La concilisation d'une entente officielle garantira que l'on dispense le meilleur service possible aux Canadiens qui ont besoin d'un titre de voyage pendant un séjour à l'étranger.

Avantages prévus

- Conclure une entente officielle au sujet de la délivrance des passeports à l'étranger avec le Programme consultatif.

Objectif

d'une série de mesures qui pourraient améliorer les rapports entre les deux organisations.

En 1994, le MAFCI a commandé un examen des relations présentes et possibles entre le Programme consultatif et le Bureau des passeports. Cet examen a débouché sur la recommandation

Le Bureau des passeports est responsable de la délivrance des titres de voyage canadiens dans le monde entier. Il s'agit directement des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECA). En outre à l'étranger, en son nom. En échange de ce service, le Bureau des passeports redistribue le Programme consultatif.

Contexte

4.4 Délivrance des passeports à l'étranger

Ressources nécessaires : 250 000 \$

recommandations au Bureau des passeports.

- Réaliser le sondage, analyser les données et soumettre des recommandations au Bureau des passeports.
- Élaborer et mettre à l'essai le questionnaire qui servira au sondage.
- Choisir un cabinet de sondage auprès de la clientèle et négocier un contrat avec celui-ci.

Activités pour l'exercice 1995-1996

Nous pourrons mieux cerner les moyens d'améliorer les produits et les services pour qu'ils répondent aux besoins de la clientèle.

Avantages prévus

- élaborer des normes de service mesurables (voir section 2.5).
- Recueillir les données nécessaires pour perfectionner ou Normes de service).
- Evaluer la qualité du service actuellement offert par le Bureau des passeports.

Objectifs

bonne partie pour les appliquer à l'ensemble de nos activités. donne des résultats utiles, qu'il a été possible d'extrapoler en



4.3 Sondeage auprès de la clientèle

Contexte

Dépuis trois ans, la Direction des opérations de l'Ouest réalise auprès des requérants de passeports un sondage portant sur leurs besoins et sur différents moyens d'y répondre. Ces sondages ont

Ressources nécessaires : 200 000 \$

- Dans l'étude de marche, le Bureau des passeports a intégré aux paramètres de l'étude les besoins supplémentaires particuliers des services de citoyenneté et d'immigration et ceux des douanes, pour s'assurer que les résultats obtenus seront utiles à tout le secteur des voyages. Le Bureau a choisi un cabinet d'études de marché et l'étude, et l'a soumis à des essais préliminaires. Pendant l'exercice 1995-1996, plus précisément, nous prévoyons les activités suivantes :
 - participer à l'étude de marché;
 - isoler et examiner les données brutes du sondage afin d'intégrer la carte-passeport dans la requête d'approbation finale de projet;
 - interpréter les résultats de l'étude et soumettre des recommandations à la direction du Bureau des passeports, à Citoyenneté et Immigration et aux Douanes;
 - élaborer une stratégie relative à la carte-passeport format portefeuille.

Activités Pour L'exercice 1995-1996

L'emploi d'une CPH est appuyé par l'Organisation de l'aviation civile internationale et par l'Organisation internationale de l'immigration. Les discussions entre le Bureau des passeports et normalisation. Les discussions entre le Bureau des passeports et l'U.S. Immigration and Naturalization Service ont confirmé que cette carte simplifierait les formalités de passage des voyageurs canadiens aux postes-frontières américains. Les discussions avec le revenu Canada et Citoyenneté et Immigration Canada indiquent que l'usage de documents lisibles à la machine faciliterait aussi les formalités d'entrée au Canada.

Objectifs

- Déterminez, pour le compte du Bureau des passeports, du ministère de la Citoyenneté et de l'immigration et du ministère du Revenu national, le taux d'acceptation de la CFP par le public, de même que les besoins, les facteurs démographiques et la demande relatives à ce produit.

Avantages prévus

Le Bureau des passeports envisage d'introduire la CFP pour les raisons suivantes :

- elle augmente la qualité du service offert à la population canadienne;
 - elle facilite la circulation des Canadiens entre le Canada et les Etats-Unis;
 - elle permet aux compagnies aériennes, aux douanes et aux services d'immigration de servir plus rapidement les voyageurs canadiens des deux côtés de la frontière canado-américaine;
 - elle permet aux Postes-frontières canadiens et aux services d'accélérer la mise en place de technologies et de services visant à faciliter l'entrée et à resserrer la sécurité.



Citoyenneté et de l'immigration envisagent tous deux la mise en

l'avance. Le ministre du Réseau national et celui de la

filles d'attentes de courte durée réservées aux voyageurs identifiés à

l'étranger comme l'U.S. Advance Passenger Identification et les

profiter des nouveaux procédés de traitement mis en place à

dispositifs actuels de lecture de documents. Les Canadiens doivent

entièrement compatibles avec les normes internationales et avec les

même degré de sûreté qu'un passeport. En outre, il est

Un titre de voyage canadien officiel de format portefeuille offre le

- offrir des avantages à l'ensemble de l'organisme;
- augmenter l'efficacité;
- partager le savoir-faire;
- établir des partenariats;
- améliorer le service à la clientèle;

répond aux objectifs suivants :

gouvernementaux à l'aide de la technologie, dans la mesure où elle

Plan directeur pour le renouvellement des services au

production d'un titre de voyage de cette nature serait conforme au

qui faciliterait la traversée de la frontière canado-américaine. La

passeport/carte d'identité de voyageur format portefeuille (CFP)

Dans ce contexte, nous avons arrêté notre choix sur une carte -

examiner de nouveaux produits et services pour les voyageurs.

au Bureau des passeports. Le moment est donc bien choisi pour

l'introduction de nouvelles méthodes et de nouvelles technologies

Le Plan de perfectionnement de la technologie entraînera

Contexte

4.2 Etude de marché sur la carte - passéport

- renforcer notre culture de service de lagion à ce qu'elle
- correspondre à l'attente de nos clients.
- poursuivre le renouveau de la conduite des affaires,
- mettre au point et installer une infrastructure automatisée
- basée sur le système des fenêtres;
- restucturer la Direction de la sécurité et des opérations à
- notammement en installant une nouvelle architecture
- informatique destinée aux titres de voyage lisibles à la
- machine qui sont déjà en circulation;

l'étranger, pour mieux soutenir la prestation des services de

sécurité;

4.1 Introduction

Pour l'exercice 1995-1996, nous avons établi les priorités suivantes :

- faire une étude de marché sur une carte-passeport format portefeuille;
- faire une étude de l'immigration et du ministère du Revenu national, l'étude passeports, du ministère de la Citoyenneté et de l'immigration le taux d'accès au passeport et la demande relatives à la carte-passeport format portefeuille;
- évaluer la qualité du service dispensé actuellement par le Bureau des passeports et recueillir les données nécessaires pour perfectionner ou élaborer des normes de service public, de même que les besoins, les facteurs démographiques visés à déterminer le taux d'accès au passeport et la demande relatives au passeport ou établir des normes de service mesurables;
- concilier une entente officielle au sujet de la délivrance des passeports à l'étranger avec la Direction des opérations consulaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
- révoir l'orientation stratégique à long terme du Bureau des passeports, réviser en conséquence le Plan Stratégique 1992-1993 à 1996-1997 et remanier celui-ci en fonction de la nouvelle orientation des services gouvernementaux;
- révoir les politiques en matière de ressources humaines, et élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes conformes au Plan de gestion des ressources humaines du Bureau;
- atteindre l'effet des nouvelles technologies sur les employés du Bureau des passeports grâce à l'élaboration d'un Plan d'adaptation des ressources humaines;
- donner à la direction du Bureau une analyse impartiale de la qualité des mécanismes de contrôle internes et des procédés administratifs en vigueur, et soumettre des recommandations et des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisme;



4.0 OBJECTIFS POUR L'EXERCICE 1995-1996

Volume	Nombre de titres de voyage au Canada et à l'étranger	Nombre de titres de voyage délivrés au Canada et seulement	Nombre d'autres titres de voyage	% de demandes présentées en personne au Canada	Délai de traitement	Taux de productivité	Taux de productivité	Taux de productivité; personnel affecté à la production unique	Taux de productivité	Taux de productivité unique
1 318 500	1 264 500	1 288 768	2 973 2	85 %	15 %	100 %	97 %	100 %	96 %	100 %
Types de produit	Types de service	Nombre de passeports de 24 pages	Nombre d'autres titres de voyage	% de demandes présentées par la poste au Canada	Délai de traitement	Taux de productivité	Taux de productivité	Taux de productivité; personnel affecté à la production unique	Taux de productivité	Taux de productivité unique
Canada	Canada	Par la poste (10 jours)	En personne (5 jours)	(17 jours)	2 511	2 592	3 592	3 592	2 511	2 511

TABLEAU 3-6 OBJECTIFS DE RENDEMENT

Le tableau 3-6 résume les objectifs de rendement fixes pour l'exercice 1995-1996.

Le tableau 3-6 résume les objectifs de rendement fixes pour l'exercice 1995-1996.

Le tableau 3-6 résume les objectifs de rendement fixes pour l'exercice 1995-1996.

le faire. L'emprunt ne sera peut-être pas nécessaire; si l'est, on déterminera les modalités de remboursement au moment de 1996.) La provision d'exploitation pour financer le PPT (0,3 million de dollars en 1994-1995 et 5,1 millions de dollars en 1995-1996.) En vertu de sa décision n° 822015, datée du 15 septembre 1994, le Conseil du Trésor a autorisé le Bureau à emprunter à

	RENTREES DE FONDS	Dépenses	BESOINS DE TRÉSORERIE	Motifs :	EXCEDENT/(DEFICIT)	Dépenses totales	Pro et de carte-passeport (en attente d'autorisat ⁱ on)	Plus :	PROFIT NET (PERTE)
Reel	Prévisions	1994-1995	1995-1996	Prévisions	3 112 795	(4 619 958)	(8 921 490)	53 051	6 758 499 \$
Voyages et réinstillation	325 545	525 000	540 750	556 973	20 813 579	21 487 262	22 889 576	22 886 949	49 332 828 \$
Fret, messageries et camionnage	1 665 420	2 060 207	2 151 651	2 247 398	79 721	88 861	91 527	94 273	46 408 966 \$
Affranchissement	1 155 434	1 351 257	1 391 795	1 433 548	7 146 169	7 587 417	7 504 616	7 551 331	47 242 618
Information	53 388	50 000	51 500	53 045	3 514 438	3 650 000	3 759 500	3 872 285	46 420 033
Locations	53 390 000	5 825 500	1 551 765	118 729	45 000	46 350	47 741	46 420 033	46 420 033
Services publics, matériel et fournitures	5 741 846	7 152 651	6 310 831	6 432 310	260 344	300 000	500 000	515 000	51 028 924
Reparation et entretien	260 344	300 000	500 000	515 000	2 620 033	4 930 682	48 705 371	48 705 371	48 705 371
Provision pour basse de volume	1 392 269	1 427 076	1 462 753	1 462 753	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000
Total partiel des dépenses	49 636 655	51 063 606	47 242 618	47 242 618	5 345 420	5 339 000	5 825 500	1 551 765	51 063 606
Immobilisations*	5 345 420	5 339 000	5 825 500	1 551 765	118 729	45 000	46 350	47 741	47 242 618
Total partiel des dépenses	46 420 033	49 636 655	47 242 618	47 242 618	1 392 269	1 427 076	1 462 753	1 462 753	1 462 753
Provision pour basse de volume	1 392 269	1 427 076	1 462 753	1 462 753	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000
Pro et de carte-passeport (en attente d'autorisat ⁱ on)	46 420 033	49 636 655	47 242 618	47 242 618	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000	4 000,000
DEPENSES	3 112 795	(4 619 958)	(8 921 490)	53 051	3 112 795	(4 619 958)	(8 921 490)	53 051	3 112 795
▪ Postes hors caisse	984 122	1 856 329	1 667 966	1 454 690	▪ Postes :				▪ Postes :
▪ Capital et changement du fonds de roulement	6 946 700	10 090 171	1 627 014	▪ Capital et changement du fonds de roulement	6 946 700	10 090 171	1 627 014	▪ Capital et changement du fonds de roulement	6 946 700
▪ En vertu de sa décision n° 822015, datée du 15 septembre 1994, le Conseil du Trésor a autorisé le Bureau à emprunter à				▪ En vertu de sa décision n° 822015, datée du 15 septembre 1994, le Conseil du Trésor a autorisé le Bureau à emprunter à				▪ En vertu de sa décision n° 822015, datée du 15 septembre 1994, le Conseil du Trésor a autorisé le Bureau à emprunter à	

TABLEAU 3-5 BESOINS DE TRÉSORERIE NETS DU BUREAU DES PASSEROTS



Dépenses

Les dépenses totales prévues pour l'exercice 1995-1996 et les suivants sont illustrées au graphique 3-8. Nous prévoyons que les dépenses atteindront 49,6 millions de dollars en 1995-1996 (sans attribuable à l'augmentation des frais d'exploitation, notamment une augmentation de 3,2 millions. Cette hausse est surtout due à une augmentation d'urgence de 1,4 million de dollars), soit complètement provisoriée. La provision d'urgence de 1,4 million de dollars, soit aux chapitres des stocks de passagers, des télécommunications et des frais postaux. La provision a été créée en vue de compenser toute diminution imprévue des recettes (tableau 3-5).

Les dépenses pour l'exercice 1995-1996 se répartissent comme suit : 21,5 millions en salaires (43,3 p. 100); 22,8 millions en frais d'exploitation (46 p. 100); et 5,3 millions en immobilisations passés pour la période allant de l'exercice 1994-1995 à l'exercice 1997-1998.

Le tableau 3-5 illustre les besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports pour la période allant de l'exercice 1995-1996 qui L'attente des objectifs financiers pour l'exercice 1995-1996 qui sont énoncés dans la présente section reposent sur une surveillance étroite du volume, des recettes et des frais variables, ainsi que sur la limitation des frais fixes et l'examen du budget au terme du premier semestre et du troisième trimestre.

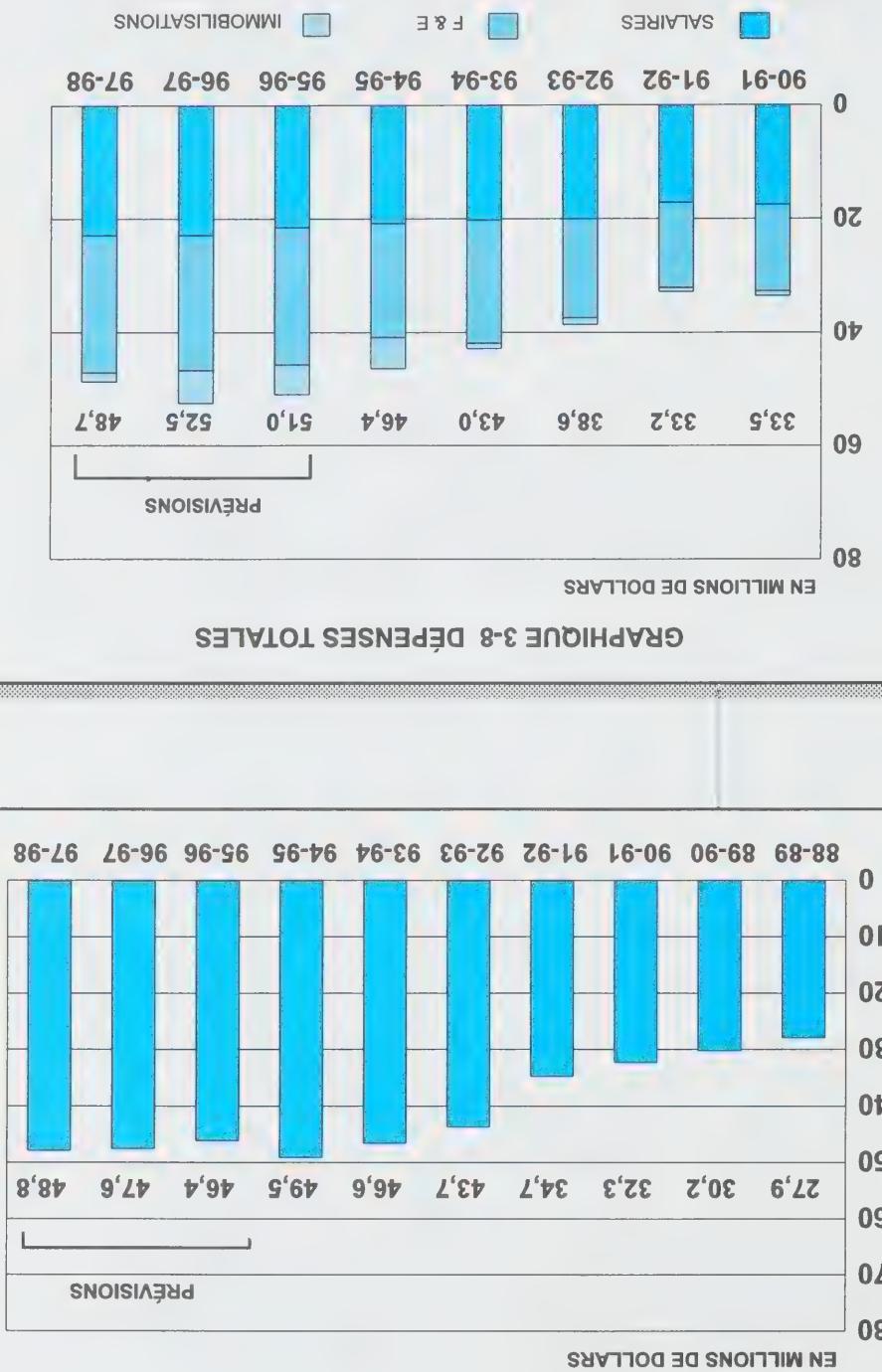
Nous continuons à utiliser les systèmes financiers et administratifs en place pour recueillir des données complètes et pertinentes qui nous permettent de produire les rapports requis à des fins financières et décisionnelles.

Besoins de trésorerie nets

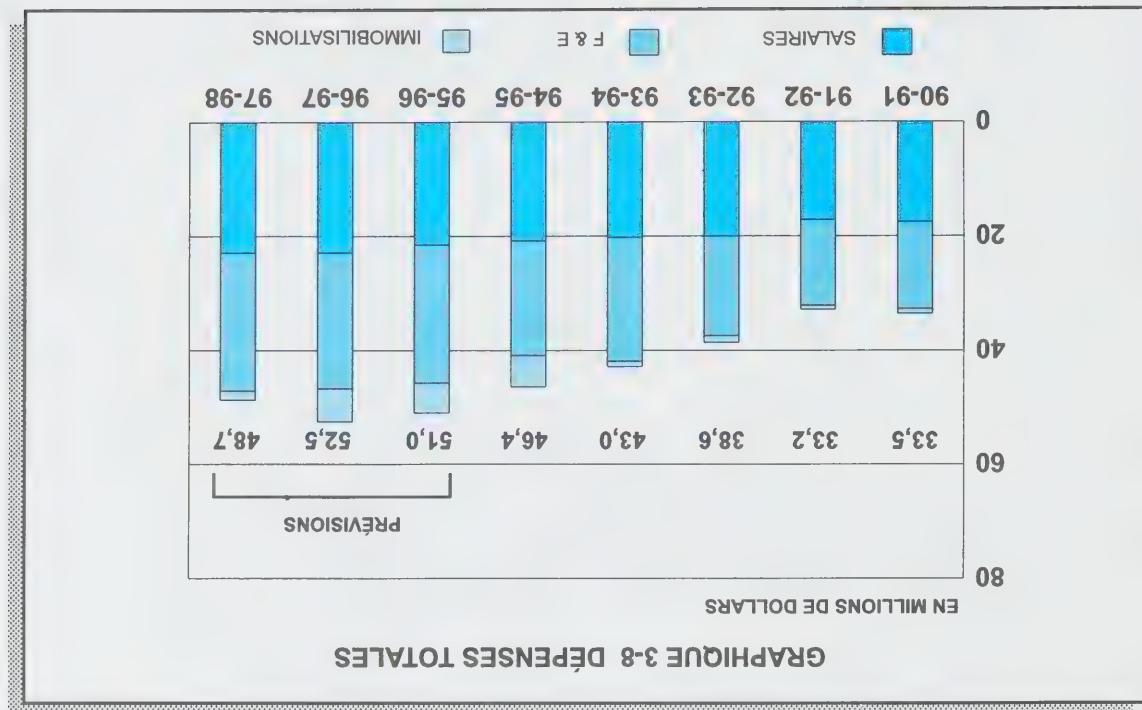
Dépenses

ANALYSE DES RECETTES ET DES DEPENSES

GRAPHIQUE 3-7 RECETTES



GRAPHIQUE 3-8 DEPENSES TOTALES



Nous nous attendons à ce que les recettes augmentent de 2,6 p. 100 en 1996-1997 par rapport au présent exercice et de 2,5 p. 100 en 1997-1998 par rapport à 1996-1997, pour atteindre 48,8 millions de dollars.

Comme l'indique le graphique 3-7, les recettes prévues pour l'exercice 1995-1996 s'élèvent à 46,4 millions de dollars. Il s'agit d'une baisse de 6,3 p. 100 par rapport à 1994-1995. Celle-ci s'explique surtout par la diminution de 5,6 p. 100 prévue dans le nombre de titres de voyage qui serviront de billets pendant l'exercice.

Recettes

6	Passport d'urgence
75	Certificat d'identité
35	Titre de voyage pour réfugié
57	Passport diplomatique ou spécial
37	Passport de 48 pages
35	Passport de 24 pages
	Droits \$

TABLEAU 3-4 BAREME DES DROITS

Le Bureau des passereports l'informe toutes ses activités et reconvoie ses frais gracieux aux recettes provenant des droits applicables aux passeports. Le tableau 3-4 contient le barème des droits en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1992.

Barème des droits

Le taux de productivité n'est pas la seule mesure de l'efficacité qui utilise le Bureau des passeports. Nous nous servons aussi de mesures comme le prix de revient unitaire et diverses autres indices financiers. Le fait de mesurer sa productivité permet au Bureau d'évaluer dans quelle mesure il remplit ses objectifs et lui donne la soupleesse nécessaire pour s'adapter aux fluctuations de la demande.

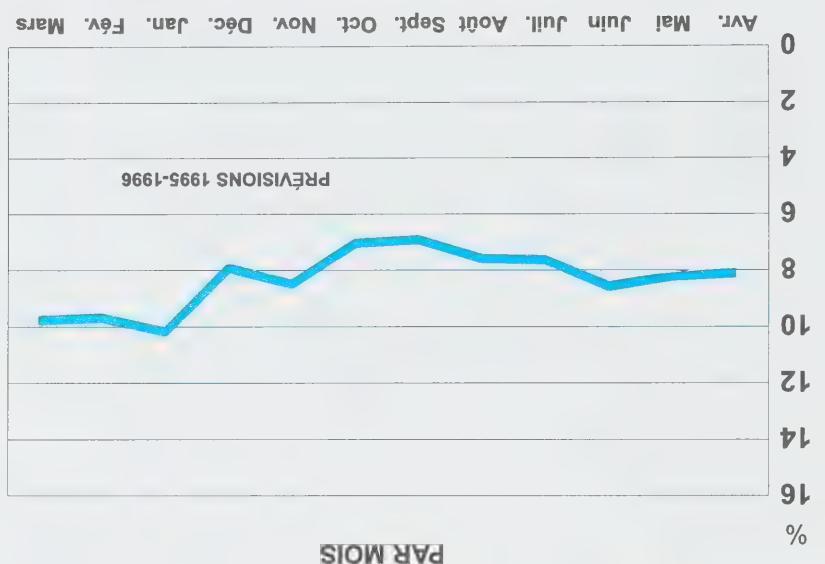
3.2 Analyse financière

TABLEAU 3-3 TAUX DE PRODUCTIVITE

Volume	TV* de livrées au Canada	TV* de livrées à l'étranger	Volume total	Nombre total d'années-personnes	Taux de productivité	Taux de productivité*
1994-1995	1 339 285	1 264 500	1 318 500	521	2 681	2 511
1995-1996	1 397 223	57 938	1 352 000	548	2 467	2 611
1996-1997	1 386 500	54 000	1 352 000	531	3 592	3 614
1997-1998	1 330 000	55 500	1 352 000	3 411	3 595	3 595

* TV = Titrés de voyage
personnel affecté à la production seulement

GRAPIQUE 3-6 TITRES DE VOYAGE DÉLIVRÉS



**TABLEAU 3-2 DELAI DE TRAITEMENT DES
PASSEPORTS EMISSAIS AU CANADA**

Demandes	Reel	1994-1995	1995-1996 à 1997-1998	Prévisions	Présentées par la poste*	10 jours	97 %	97 %	17 jours	100 %	100 %	Présentées en personne	5 jours	96 %	96 %	7 jours	100 %	100 %	* en bonne et due forme

Le Bureau des passeports utilise la notion de productivité pour évaluer l'efficacité de son fonctionnement. Le taux de productivité est défini comme étant le nombre de passeports délivrés par annexe secondaire pour une demande d'obligation de voyage au Canada. La première tente de calculer le taux de productivité mensuel et le taux de la région et pour chaque bureau de délivrance.

Le tableau 3-3 indique les taux de productivité prévus pour la période de quatre ans qui prendra fin le 31 mars 1998. Dans les prévisions, nous avions fixé un objectif semblable pour 1995-1996 de 2 681 titres/personne. Cet écart s'explique par une baisse du nombre d'années-personnes utilisées dans les augmentations du rendement dans les Opérations de l'Ontario et par une diminution de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Le taux de productivité varie selon la fluctuation saisonnière de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Le taux de productivité est un outil de gestion essentiel à la planification des objectifs d'efficacité et à l'utilisation des ressources humaines. Les objectifs de productivité sont adoptés par le comité exécutif et par le conseil consultatif.

Productivité

Le taux de productivité est un outil de gestion essentiel à la planification des objectifs d'efficacité et à l'utilisation des ressources humaines. Les objectifs de productivité sont adoptés par le comité exécutif et par le conseil consultatif.

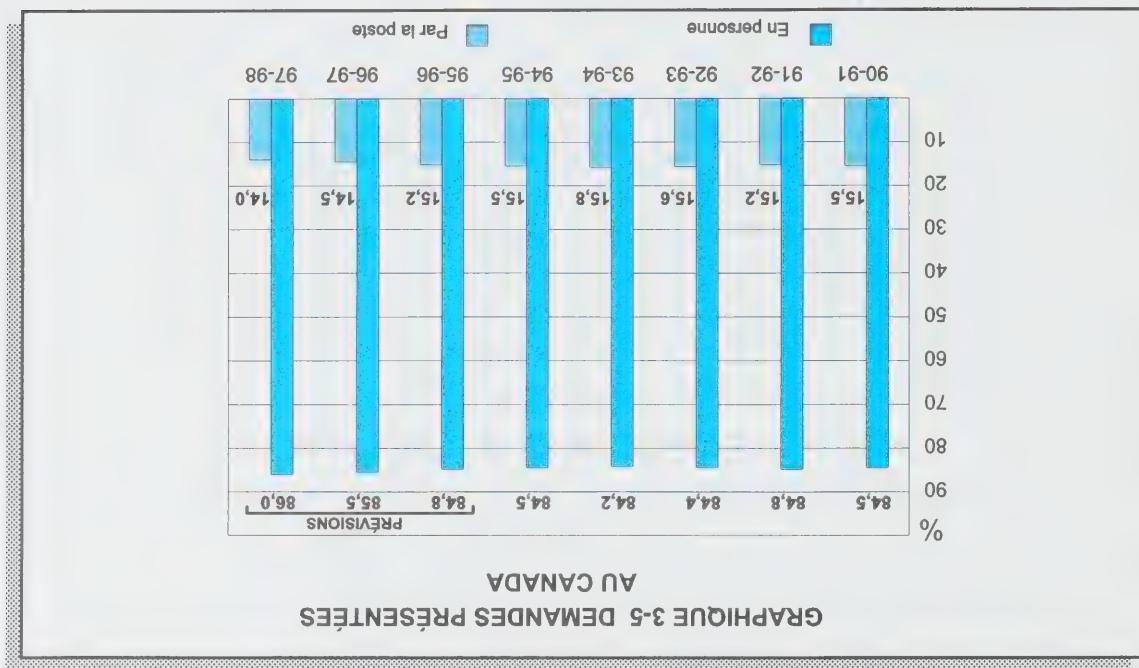
Le taux de productivité varie selon la fluctuation saisonnière de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Le taux de productivité varie selon la fluctuation saisonnière de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Le taux de productivité varie selon la fluctuation saisonnière de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Normalement, les passeports émis au Canada sont délivrés dans un délai de 5 jours ouvrables si la demande est présente en personne. Il faut compter en moyenne 10 jours ouvrables pour le traitement des demandes postales (voir tableau 3-2).

Délat de traitement



L'ouverture de nouveaux bureaux au cours des dernières années a entraîné une augmentation du nombre de demandes présentées en personne. Comme l'illustre le graphique 3-5, nous prévoyons que 85 p. 100 des demandes seront présentées en personne pendant l'exercice 1995-1996. La proportion de demandes envoyées par la poste se limitera à 15 p. 00. Nous nous attendons à ce que le nombre de demandes postales baisse dans l'avenir.

Pour se procurer un passeport, les Canadiens peuvent choisir entre deux types de service : se rendre en personne à l'un des 28 bureaux de délivrance disséminés dans le pays; ouacheminer leur demande par la poste. Le Bureau des passeports exploite 31 points de service, si l'on inclut le bureau de traitement des demandes postales et les bureaux chargés d'émettre les certificats d'identité et les titres de voyage pour les déplacements officiels.

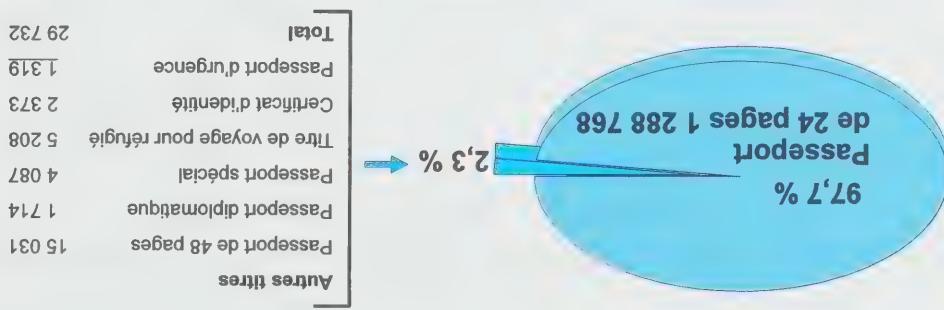
Types de service



**TABLEAU 3-1 PREVISIONS DE VOLUME POUR
LES TITRES DE VOYAGE**

	Reel	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions	TOTAL
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1 365 979	1 288 768	1 321 512
Passport de 24 pages				1 397 223	1 318 500	1 352 000
Passport de 48 pages				1 386 500		
Autres titres						
Total				2 373	2 373	2 373
Certificat d'identité				2 160	2 373	2 434
Passport d'urgence				1 290	1 319	1 352
Refugee				5 017	5 208	5 340
Passport spécial				4 803	4 087	4 191
Passport diplomatique				2 141	1 714	1 758
Passport de 48 pages				15 833	15 031	15 413
Passport de 24 pages				15 806		
Passport diplomatique				1 319		
Refugee				2 496		
Certificat d'identité				1 387		
Passport d'urgence						

**GRAPHIQUE 3-4 TITRES DE VOYAGE
PAR CATÉGORIE**



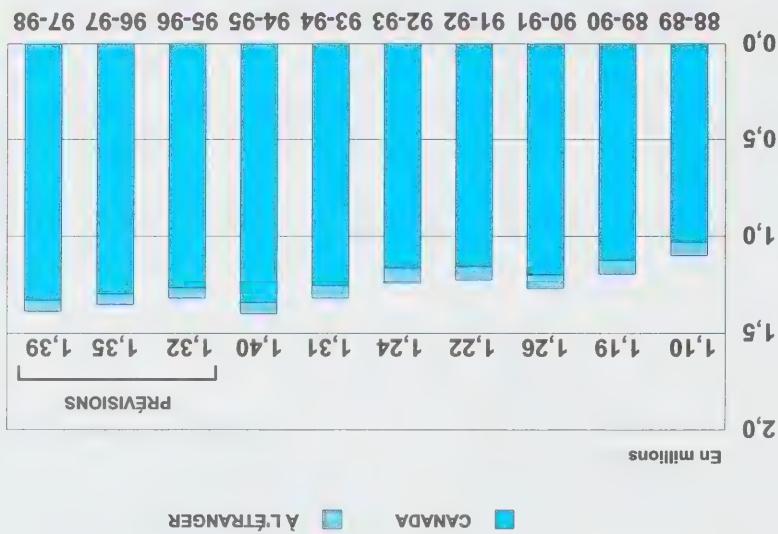
Total pour 1995-1996 : 1 318 500

Pendant l'exercice 1995-1996, nous prévoyons délivrer 1 288 768 passeports de 24 pages, soit 97,7 p. 100 de tous les titres délivrés (graphe 3-4). Le nombre d'autres types de titres délivrés devrait atteindre 29 732, soit 2,3 p. 100 du total (graphe 3-4 et tableau 3-1).

Types de produit

Le Bureau des passeports estime que le volume des titres délivrés a augmentera de 2,5 p. 100 pendant l'exercice 1996-1997 par rapport à l'exercice 1995-1996, et encore de 2,5 p. 100 en 1997-1998 par rapport à l'année précédente.

Le nombre total de titres délivrés pendant l'exercice 1995-1996 devrait être inférieur de 5,6 p. 100 par rapport au volume énergisant pendant l'exercice 1994-1995, qui est estimé à 1 397 223. Cette diminution s'explique par une hausse des tarifs, liée au recouvrement des coûts du programme consulaire, et par la lenteur de la reprise économique prévue pour la deuxième partie de l'exercice 1995-1996.



GRAPHIQUE 3-3 TITRE DE VOYAGE DÉLIVRÉS

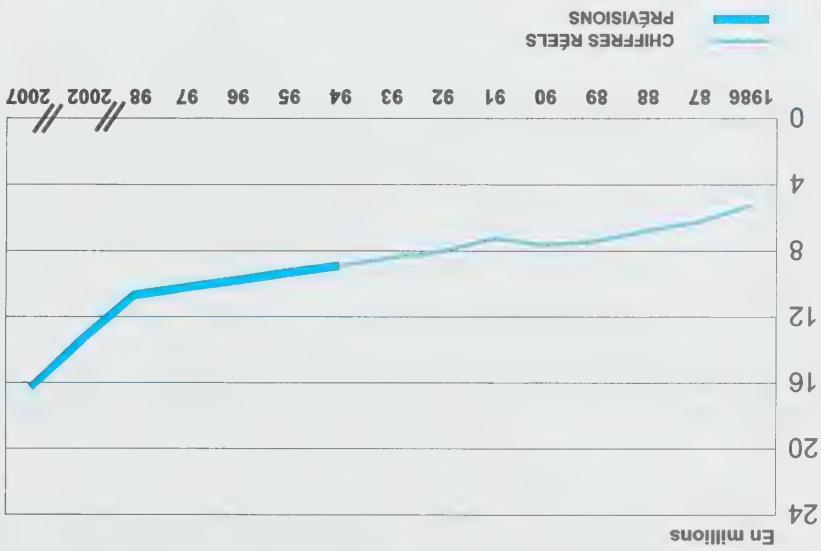
On calcule que 1 318 500 titres de voyage seront délivrés pendant l'exercice 1995-1996 par le Bureau des passeports au Canada et dans les missions canadiennes à l'étranger (graphique 3-3). De ce nombre, environ 54 000, soit 4,1 p. 100, seront émis à l'étranger. Le reste, soit 95,9 p. 100 des titres de voyage, sera délivré au Canada.

Volume

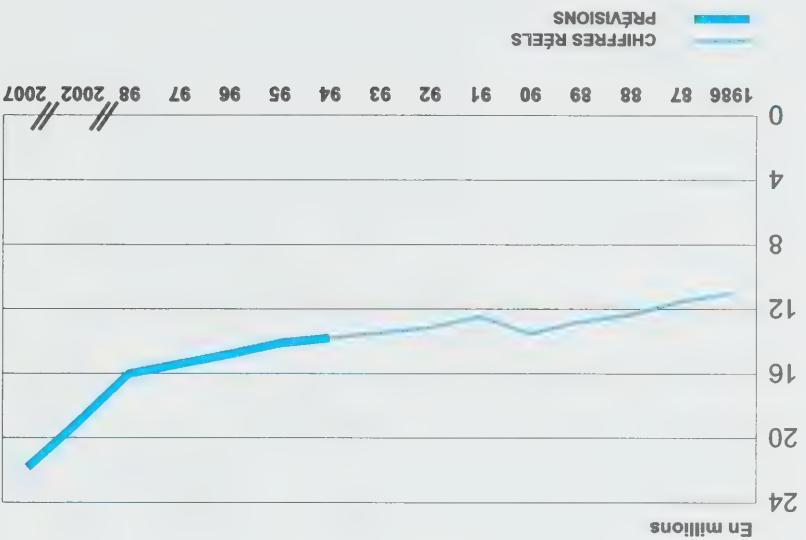
2 p. 100 par rapport à 1994; en 1996, la hausse prévue est de 5 p. 100. On estime qu'en 2007, le nombre de passeurs utilisant des vols à destination des États-Unis aura augmenté de 54 p. 100 par rapport à 1995.



GRAPHIQUE 3-1 PASSEGERS UTILISANT DES VOL'S INTERNATIONAUX



GRAPHIQUE 3-2 PASSEGERS DES VOL'S A DESTINATION DES É.-U.



CHEIFFRES RÉELS PÉRIODE DE PRÉVISION

En millions

CHEIFFRES RÉELS PÉRIODE DE PRÉVISION

En millions

Transport Canada prévoit une augmentation progressive du nombre de passagers sur les vols à destination des États-Unis d'ici 2007 (graphique 3-2); toutefois, cette croissance devrait être plus lente (graphique 3-2). Elle devrait se situer due pour les autres vols internationaux. Elle aussi une moyenne annuelle de 3,5 p. 100. En 1995, le transport aérien de passagers vers les États-Unis augmentera de 2,5 p. 100.

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) prévoit elle aussi une croissance d'environ 4,9 p. 100 des voyages internationaux d'ici 2007.

Comme l'illustre le graphique 3-1, on prévoit que le nombre de passagers canadiens utilisant des vols internationaux augmentera en moyenne de 5 p. 100 par an d'ici 2007. Transport Canada estime que ce nombre croîtra de 5 p. 100 en 1995 et encore de 5 p. 100 en 1996 (par rapport à l'année précédente). On estime qu'en 2007, il aura augmenté de 7,5 p. 100 par rapport à 1995. Selon les mêmes statistiques, cette année-là, il dépassera de 211 p. 100 le niveau observé en 1986.

Transport Canada prévoit le trafic des passagers à la lumière d'éléments tels que les données démographiques, les tendances en matière d'immigration, la situation politique internationale, l'économie, le revenu personnel disponible par habitant et le prix du carburant.

Il y a toujours eu une corrélation entre l'augmentation du nombre de passagers canadiens sur les vols internationaux et cette demande, nous nous basons donc sur les prévisions concrètes sous le titre Indicateurs de la demande dans le domaine de l'aviation. (Les données utilisées dans le présent plan datent de décembre 1994.)

Bureau est déterminé fondamentalement par des facteurs démographiques, économiques et politiques qui ne marquent pas. Le volume d'activité sur ledit répose la santé financière du

3.1 Objectifs de rendement

3.0 OBJECTIFS DE RENDEMENT ET ANALYSE FINANCIÈRE



2.9 Cadre financier

Le rapport annuel est l'outil qui utilise le Bureau pour rendre compte de l'utilisation des fonds publics à la population canadienne. On y évalue le rendement de l'organisme en fonction des objectifs fixés dans le Plan d'entreprise.

Le Bureau des passeports est autorisé à exiger des droits en échange des services qu'il rend, en vertu de l'article 19 de la Loi sur la gestion des compétences publiques. Il finance ses activités au moyen des recettes générées par les droits exigibles pour la livraison des titres de voyage et la présentation de diverses services.

Le barème des droits est recommandé par le Conseil du Trésor et approuvé par le gouvernement en conseil. Il est révisé lorsqu'une mesure est nécessaire au recouvrement intégral du prix de revient de tous les services, établie sur une longue période. La plus récente révision remonte à janvier 1992.

Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable. Il peut accumuler un excédent ou un déficit jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars dans son compte intitulé *Impputation nette accumulée sur l'autorisatation du Fonds et reporter les excédents pour compenser d'éventuels déficits*.

Puisque le Bureau a régulièrement dû organiser des services spéciaux, il a périodiquement laissé le fonds renouvelable doit générer des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses à être fixée à quatre ans. L'exercice 1995-1996 est le deuxième exercice de la

dernière période de quatre ans.

fonctionnement annuels, les activités à réaliser et les ressources Le Plan d'entreprise du Bureau précise les objectifs de

s'inscrit le Plan d'entreprise annuel, plus détaillé. Ces deux objectifs stratégiques constituent le cadre dans lequel

les conditions de travail de ses employés.

- **Qualité de la vie au travail :** le Bureau cherche à améliorer

améliorer le service à la clientèle;

technologie et des moyens de communication modernes pour améliorer le service à la clientèle.

- **Qualité du service :** le Bureau privilégie l'application

soupleesse d'objectifs stratégiques :

1997 combine la stabilité apportée par une vision commune à la Bureau des Passports produit un document cadre, un Plan

stratégique à long terme, un Plan d'entreprise annuel et un rapport annuel.

Bureau des Passports produit un document cadre, un Plan

mesurer son rendement et d'évaluer l'opinion de ses employés. Le

atteindre ses objectifs, fixe les normes qui lui permettent de

terme, détermine l'usage qu'il doit faire de ses moyens pour

Par la gestion stratégique, le Bureau définit ses orientations à long

d'entreprise et la gestion du changement.

sur la planification stratégique à long terme, la planification

passports à améliorer ses techniques de gestion en mettant l'accent

contexte commercial. Comme le secteur privé, le Bureau des

qui permet aux entreprises de réagir rapidement à l'évolution du

techniques de direction et adopte la gestion stratégique, méthode

progressivement, le secteur privé a intégré le changement à ses

ne citer que ceux-là.

tendances démographiques et des habitudes de consommation, pour

l'économie, le manque de ressources et le changement des

comme les nouvelles technologies, la mondialisation de

fonctionner. Cette adaptation a été aménée par des facteurs

d'organismes publics outre forces de repenser leur façon de

Dépuis quelques années, beaucoup d'entreprises privées et

humaines.

détailles des politiques relatives à la gestion des ressources

gestion des ressources humaines et nous entreprendrons un examen

En 1995-1996, nous poursuivons la mise en oeuvre du Plan de

2.8 Gestion stratégique



2.7 Nos ressources humaines

Plan d'entreprise 1995-1996 du Bureau des passeports

Dans son Plan stratégique 1992-1993 à 1996-1997, le Bureau des passeports fait de la qualité de la vie au travail l'un de ses deux grands objectifs stratégiques. Nous reconnaissions aussi que les employés constituent notre principal atout pour améliorer la qualité du service dispensé au public. A cet égard, nous avons pris des mesures pour donner plus d'autonomie à nos employés, pour cadre physique, les outils et la technologie leur permettant de reconnaître et recommander leurs réalisations et pour leur donner le meilleur moyen de faire leur travail de manière efficace et rentable.

Nous avons déjà progressé dans la réalisation de ces objectifs. Nous avons amélioré la qualité de la vie au travail en rendant les installations plus sûres, plus efficaces et plus fonctionnelles.

Nous avons prévu mener deux études pendant l'année : Ces études portent sur les moyens de maximiser l'effet de tous les éléments nécessaires à un bon milieu de travail.

- une étude sur la configuration des postes de travail;
- une étude sur la qualité du milieu de travail.

Nous avons prévu mener deux études pendant l'année :

Nous avons installé du mobilier et du matériel nouveau qui nous permettent d'atteindre nos objectifs opérationnels tout en garantissant la satisfaction des employés. Nous réaménagurons soigneusement les lieux de travail en fonction de facteurs ergonomiques comme l'éclairage naturel et l'harmonie des couleurs, parallèlement à la mise en place de nouvelles technologies.

Nous avons entrepris d'améliorer la qualité de la vie au travail en rendant les installations plus sûres, plus efficaces et plus fonctionnelles.

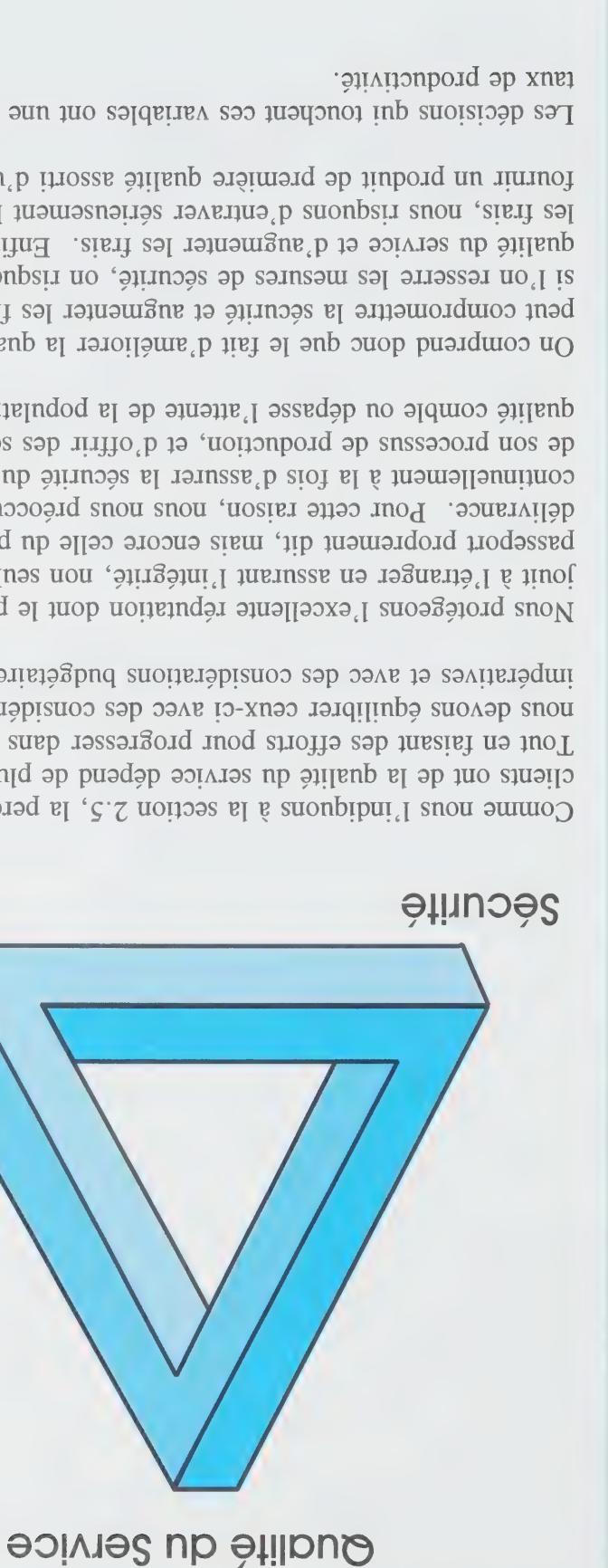
Nous avons également recommandé les employés dans les directions opérationnelles.

Nous avons progressé dans la réalisation de ces objectifs. Nous avons déjà progressé dans la réalisation de ces objectifs. Nous avons recommandé les employés dans les directions opérationnelles.

Nous avons élaboré un Plan de gestion des ressources humaines (comprenant un volet formation) qui suit les principes de la gestion d'agrement et de formation des examinateurs.

En contrôlant de plus près le milieu de travail et la satisfaction des employés, nous serons en mesure de réagir et de nous adapter avec plus d'efficacité et de rapidité aux besoins de ces derniers.

Nous avons également recommandé les employés dans les directions opérationnelles.



Compétence des examinateurs Tous les examinateurs satisfont aux exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

Reconnaisance des bons services Le Bureau reconnaît et récompense les deux langues officielles et offre un service de transcription aux malentendants. En outre, les demandes de passeport existent en Braille. Tous les requérants peuvent se servir de deux langues officielles et offrir un numéro sans frais. Les téléphonistes sont en mesure de traiter gratuitement sur nos services grâce à tous les flux horaires. Des messages automatisés sont diffusés 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le pdg répond à toute la correspondance qui lui est adressée, dans un délai de 30 jours.

Service au public Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.

Une lettre envoyée récemment par un client (voici « Le miracle du 10 novembre », à l'annexe D) témoigne du fait que les employés du Bureau des passeports font l'impossible non seulement pour respecter ces normes de service, mais pour les dépasser. Le « miracle » réalisé par les employés du bureau du 5001, rue Yonge, à North York, illustre la qualité de service que nous nos employés.

Pendant l'année 1995-1996, le Bureau des passeports adoptera des normes de service supplémentaires.

Pour atteindre les normes de rendement adoptées par le Bureau des passeports à titre d'OSS tout en délivrant un produit de qualité et en assurant un niveau de service acceptable, le Bureau doit constamment équilibrer trois facteurs : le service, la sécurité et le coût.

2.6 Notre déf

Commodité	Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des bâtiments accessibles aux personnes handicapées.
Heures d'ouverture	Les bureaux des passeports ouvrent au moins 7,5 heures par jour. Certains sont ouverts pendant une durée variant de 7,5 à 9,5 heures par jour.
Sécurité du titre	Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau sont présentés par la poste.
Service d'urgence	Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence. Au Canada, le Bureau des passeports sont conformes aux critères internationaux de sécurité secrète.
Conformité du titre	Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau sont délivrables dans toute la période indéterminée bénéficiant d'une coté par l'OACI, et tous les employés nommés pour sécuriser internationale fixées par INTERPOL et spécifications et recommandations sur la sécurité internationale dépassent les modalités de délivrance de voyage internationaux définissant le format et les informations de sécurité secrète.
Service d'urgence	Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence. Au Canada, le Bureau des passeports sont conformes aux critères internationaux de sécurité secrète.
Protection des renseignements personnels	Tous les renseignements concernant les demandeurs de passeport sont protégés.
Réputation des documents	Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau sont respectés dans le monde entier.
Habilitation des examinateurs	Tous les examinateurs sont habilités à résoudre des questions complexes au moment de l'examen.



<i>Droits</i>	Le montant des droits exigés par le Bureau des passeports en échange de ses services dépend de deux principes directeurs : le recouvrement complet du prix de revient et l'établissement d'un rapport court/efficacité optimal. La norme en matière de droits se définit comme le montant qui respecte ces deux principes. Le droit actuellement exigé pour le passeport de 24 pages est de 35 \$. Pour plus de détails sur les droits exigés, voir la section 3.
<i>Temps d'attente</i>	Le délai d'attente moyen pour être servi est de 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 10 jours ouvrables; il est de 5 jours ouvrables de passeport présenté par la poste est de 20 minutes. 85 p. 100 de tous les clients sont servis en 20 minutes.
<i>Détail de traitement</i>	Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport présenté par la poste est de 20 minutes.
<i>Nombre de visites au Bureau</i>	Les Canadiens qui présentent leur demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux : une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.
<i>Durée de l'examen</i>	La norme d'offre est de servir 85 p. 100 de nos clients en personne. Il existe 31 points de service, si l'on inclut le bureau de traitement des demandes postales, et les bureaux chargés de demander la présence par le client est complète.

Nos clients communiquent leur attente en matière de service par toutes sortes de moyens, que ce soit lors de contacts directs avec le personnel (les examinateurs, en particulier), par courrier ou dans

dire ce qu'ils pensent de nos services.

Les clients du Bureau des passeports exigent eux aussi un service plus rapide, meilleur et plus économique. Ils exigent des normes de service qui combinent ou dépassent leur attente. Ils exigent des normes de service mesurables. Enfin, ils veulent pouvoir nous

celui-ci est dispensé.

En règle générale, le client définit la qualité du service selon la valeur des produits et la valeur des services qu'il achète. La valeur du produit est représentée par un bien tangible; elle fait l'objet d'une mesure quantitative. La valeur du service dépend de la manière dont le produit est fourni; elle fait l'objet d'une mesure qualitative. Le client évalue la qualité du service au moment où

2.5 Normes de service

La qualité du service est un objectif stratégique du Bureau des passeports depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial. Néanmoins, les trois facteurs dont nous venons de traiter – Renouveau de la conduite des affaires, Plan directeur et Examens des programmes – nous imposent plus que jamais de dispenser des services avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie. Nous continuons d'élaborer des normes de service qui traduisent l'attente de la population face à nos services. Les normes nous permettent de combler et de dépasser cette attente.

Service à la clientèle

Le principal objectif de l'exercice est d'établir la fagon la plus efficace et la plus efficiente de dispenser les programmes et les services aux Canadiens. A la suite de l'examen, le gouvernement amorce dans son Budget de 1995 une réduction marquée des dépenses pour les trois prochaines années.

- I utilité publique;
 - la nécessité de l'intervention gouvernementale;
 - la pertinence d'une intervention fédérale;
 - les possibilités de collaboration avec le secteur privé;
 - les possibilités d'améliorer l'efficacité;
 - l'économie.

SUVANTS:

A partir du début de 1994, le gouvernement a examiné tous les programmes relevant d'un ministère, en fonction des paramètres

*Examen des
programmes*

Plan directeur

Pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, élaboré par le Conseil du Trésor.

Aujourd'hui, le consommateur veut obtenir de meilleurs services à moindre coût, du secteur privé comme de l'État. Parallèlement, ce dérrier doit faire face à une baisse de ses recettes. Le gouvernement considère que les technologies de l'information peuvent mieux servir la population à moindre coût et de donner à l'État un meilleur service sur l'économie, l'accèsibilité et la réceptivité. Il y envisage les mesures suivantes :

- amener les services au client par des moyens électroniques et permettre l'accès à des services multiples par l'intermédiaire de « guichets uniques »;

l'État, pas de discontinuité causée par les structures intermines de offrir des services transparents et entre lesquels il n'y aurait pas de discontinuité causée par les structures intermines de

- renforcer continuellement la compétence des employés;
- dispenser un service à valeur ajoutée;

élaborer un ensemble normalisé de systèmes-outils interconnectés;

- partager les solutions et les ressources relatives aux fonctions et processus communs;

- réduire l'utilisation du papier.

Pour réaliser cette vision, on propose dans le document un ensemble de moyens pour remanier les services gouvernementaux à l'aide de la technologie de l'information. Cette démarche exige que l'on porte une attention particulière aux questions touchant les ressources humaines.

2.3 Marché

Le Bureau des passeports s'intéresse aux innovations technologiques. Nous continuons à essayer d'améliorer la qualité de nos produits et des services que nous dispensons aux Canadiens.

Le Bureau des passeports a le monopole de la délivrance des titres de voyage Canadiens. Cependant, il assume ce rôle en collaboration avec de nombreux partenaires dont la tâche consiste aussi à faciliter la circulation des voyageurs entre pays. Dans ce contexte, nous considérons que nous travailles en association avec d'autres ministères, comme Citoyenneté et Immigration Canada et Revenue Canada - Douanes, pour élaborer de nouveaux produits qui offrent au Canada et à l'étranger.

Le Bureau des passeports appuie quatre grandes contributions à cette association : ses produits, qui sont respectés partout dans le monde; l'innovation technologique qui offre à l'immigration une nouvelle solution de son personnel; et le service de qualité supérieure que il offre au Canada et à l'étranger.

Pour fixer ses objectifs, le Bureau des passeports tient compte du contexte dans lequel il évolue. Recemment, plusieurs facteurs nouveaux sont venus modifier sur le processus d'élaboration des objets. Nous les résumons dans les paragraphes qui suivent.

Depuis 1993, c'est-à-dire à partir du moment où il a adopté son Plan de perfectionnement de la technologie, le Bureau des passeports étudie les moyens d'utiliser les progrès technologiques pour améliorer ses produits et ses services. En 1994, nous avons regagné du Conseil du Trésor l'approbation de projet préliminaire relatif au renouveau de la conduite des affaires. Le projet

2.4 Contexte

Renouveau de la
conduite des affaires

Le Bureau des passeports appuie quatre grandes contributions à cette association : ses produits, qui sont respectés partout dans le monde; l'innovation technologique qui offre à l'immigration une nouvelle solution de son personnel; et le service de qualité supérieure que il offre au Canada et à l'étranger.

Pour fixer ses objectifs, le Bureau des passeports tient compte du contexte dans lequel il évolue. Recemment, plusieurs facteurs nouveaux sont venus modifier sur le processus d'élaboration des objets. Nous les résumons dans les paragraphes qui suivent.

Depuis 1993, c'est-à-dire à partir du moment où il a adopté son Plan de perfectionnement de la technologie, le Bureau des passeports étudie les moyens d'utiliser les progrès technologiques pour améliorer ses produits et ses services. En 1994, nous avons regagné du Conseil du Trésor l'approbation de projet préliminaire relatif au renouveau de la conduite des affaires. Le projet



Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays d'identité, ils sont valables pour tous les pays qui figurent sur le titre de voyage. Ces deux types de titres de voyage sont souvent autres que le pays d'origine du titulaire. Quant aux certificats valides pour une période limitée, d'un an à deux ans, et peuvent être dévoyagé.

Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Quant aux certificats

pour qui il est impossible d'obtenir un titre de voyage d'un autre qui ne sont pas encore admissibles à la citoyenneté canadienne et

Les certificats d'identité sont délivrés aux apatrides reçus au pays

aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé.

La Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié. Ces documents sont délivrés aux résidents permanents et

Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent dans une situation exceptionnelle.

Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour délivrer des passeports d'urgence, au nom du Bureau des passeports, aux voyageurs canadiens à l'étranger qui se trouvent

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent

une période de cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre, à la date où prenne fin son statut officiel ou ses

Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour une période de cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre, à la date où prenne fin son statut officiel ou ses

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des

Affaires étrangères qui revient de déterminer leur admissibilité.

Cabinet d'une province et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

Le Bureau délivre un passeport spécial aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service

comme membre du Cabinet fédéral, des députés, des membres du

gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service

à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

Le Bureau délivre un passeport spécial aux représentants du

gouvernement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre

courtois diplomatiques et des citoyens qui représentent

et des lieutenants-gouverneurs des provinces, ainsi que des

premier ministre, du chef de l'opposition, des membres du Cabinet

représentant le gouvernement. Il s'agit du gouverneur général, du

diplomatiques aux diplomates canadiens et aux dignitaires

Le Bureau des passeports délivre aussi des passeports

ceux qui se rendent régulièrement à l'étranger pour leurs affaires. Voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents, par exemple de 24 pages; étant plus long, il convient particulièrement aux

Le passeport de 48 pages est pratiquement identique au passeport exigibles pour le passeport de 24 pages sont actuellement de 35 \$. Leurs parents ou possèder leur propre passeport. Les droits moins de 16 ans peuvent être inscrits sur le passeport de l'un de cinq ans et n'est pas renouvelable. Les enfants de 98 p. 100 de tous les titres de voyage délivrés. Il est valide pour ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement près de canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'accordement canadiens la plupart des Canadiens. Il est délivré aux citoyens connaissent la

Le passeport de 24 pages est le titre de voyage habituel que

- Le certificat d'identité.
- Le titre de voyage pour réfugié;

En plus des passeports, le Bureau délivre d'autres documents :

- Le passeport d'urgence.
- Le passeport spécial.
- Le passeport diplomatique;
- Le passeport de 48 pages;
- Le passeport de 24 pages;

catégories :

l'étranger en offrant un ensemble de produits et de services. Notre principal produit est le passeport canadien; il existe plusieurs services, entre autres, à divers ministères et organismes fédéraux, facillement d'un pays à un autre. En outre, nous offrons des

Le Bureau des passeports facilite le déplacement des Canadiens à l'industrie du voyage. ainsi qu'à l'industrie du voyage. principaux clients sont les simples citoyens et les fonctionnaires qui ont besoin des services que nous dispensons pour circuler de la population canadienne en vertu de sa mission. Nos services, entre autres, à divers ministères et organismes fédéraux, facillement d'un pays à un autre. En outre, nous offrons des

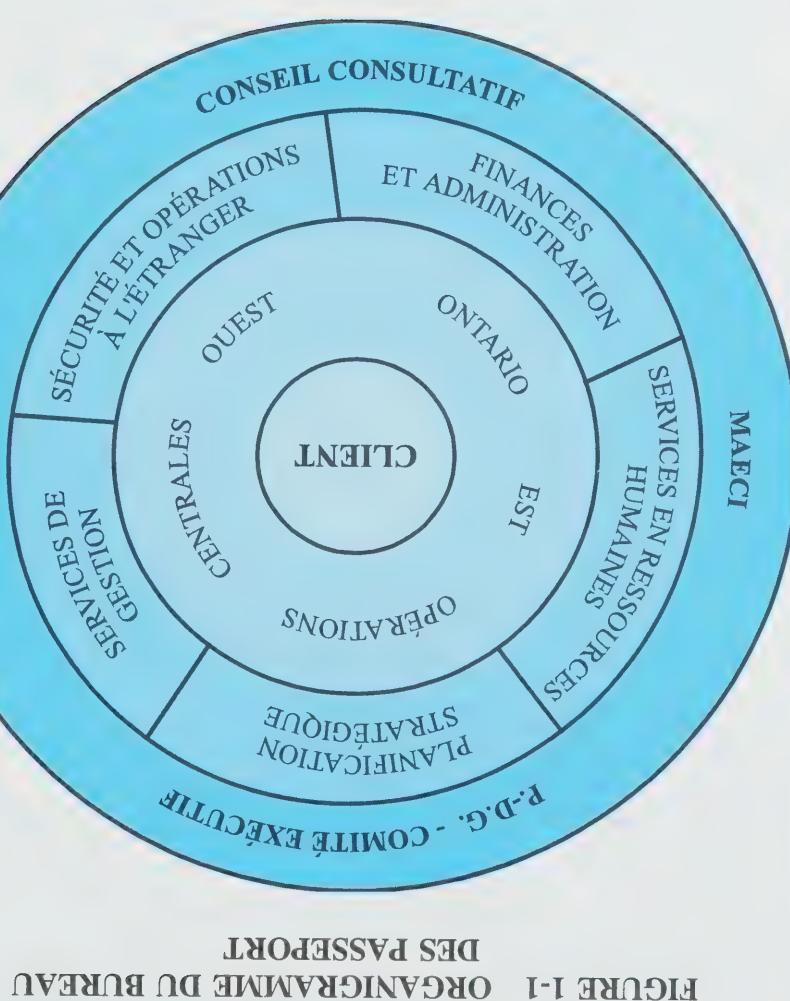
2.1 Client

OPE_RATIONNEL

2.0 CADRE



2.2 Produits et services



1.4 Charte

La mission a été reproduite sous forme d'affiche, elle est intégrée à tous les documents officiels de l'organisme et elle a été communiquée à tous les employés. Elle est donc connue de l'ensemble du personnel. Celui-ci est évalué selon la contribution qu'il apporte à sa réalisation.

comme les débouchés et crèmeaux potentiels. Le caractère général de cette mission permet à l'organisme de s'adapter aux circonstances.

1.5 Organis

Dans le document cadre, le Bureau des Passerports définit le mandat et le rôle de l'organisme, sa mission, sa vision et ses valeurs, sa structure et son cadre de responsabilité, les relations qu'il entretient avec sa clientèle, son ministère d'attache et d'autres organisations, et les critères d'évaluation de son rendement. On précise aussi les pouvoirs délégués au pdg. Celui-ci a le même pouvoir de décision qu'un sous-ministre dans une série de domaines touchant les finances, l'administration et la gestion des ressources humaines.

Le Bureau revoit le document cadre tous les trois ans. Celui-ci a fait l'objet d'une réfonte complète en 1993-1994. Le nouveau document a été examiné par le conseil consultatif et entériné par le sous-ministre responsable.

Les organismes de service spéciaux sont régis par un document cadre, de la même façon que les entreprises privées sont régies par la charte que leur accorde le gouvernement. En fait, le document cadre constitue la charte de l'OSS.

Le Bureau des passeports est composé de cinq directions fonctionnelles et de quatre directions opérationnelles, comprenant 31 points de service. L'organigramme du Bureau des passeports et la carte de ses bureaux au Canada figurent aux annexes B et C.

Le processus décisif est dirigé par le Comité exécutif, qui est présidé par le président-directeur général. Il est composé de tous les directeurs de l'organisme.

Il programme (figuré 1-1) illustre les relations entre les divers éléments de l'organisation. Il traduit la priorité que le Bureau accorde à la qualité du service : le client est au cœur des activités.

1.3 Mission

Le conseil consultatif est composé de sept membres et d'un secrétaire. Les membres proviennent du MAECI, d'autres ministères fédéraux, d'autres OSS et du secteur privé. Le président-directeur général (pdg) du Bureau des passeports y prend office. Le conseil est présidé par le conseiller juridique du MAECI. Le poste de secrétaire est occupé par le directeur du Planification stratégique du Bureau des passeports. (La liste des membres actuels du conseil consultatif figure à l'annexe A.)

A titre d'OSS, le Bureau des passeports est doté d'un conseil consultatif qui ressemble au conseil d'administration d'une société privée. Ce conseil a pour mandat de fournir à l'organisme des conseils d'ordre stratégique au sujet de ses plans à long terme, de ses grandes entreprises et de sa position financière. En outre, le conseil consultatif examine et adopte les documents officiels de l'organisme comme le document cadre, le plan stratégique, le Plan d'entreprise et le rapport annuel.

Le Bureau des passeports conséille les missions canadiennes à élaborer la politique relative aux passeports. Il offre des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger en mission officielle au nom du gouvernement du Canada ou bien d'un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il répond aux besoins de la population et de la communauté internationale pour délivrer des passeports au point de vue de l'efficacité et de l'efficience de passeports sûrs.

Le Bureau des passeports met au point de nouveaux produits ou services pour satisfaire aux besoins de la population et de l'ensemble du gouvernement. Par exemple, pour faciliter la circulation des voyageurs entre pays, il envisage l'introduction d'une carte-passeport format portefeuille qui répondra aux besoins mondiaux seulement du Bureau des passeports, mais aussi d'autres ministères et organismes intervenant dans le secteur des services aux voyageurs.

Le Bureau des passeports s'est doté d'une mission, d'une vision et de valeurs, qui figurent au début du présent document. La mission définit la raison d'être de l'organisme et le point de départ pour élaborer la stratégie à long terme, et en particulier pour

Le mandat du Bureau des passeports est dévolu en vertu du Décret sur les passeports canadiens (C.P. 1981-1472, émigriste sous la cote TR/81-86 et publié le 24 juin 1981). Le Bureau des passeports est chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports.

Les OSS relèvent du ministre par l'intermédiaire du sous-ministre, comme les autres services du ministère d'attache. Ce qui les échange, les OSS s'engagent à fournir un niveau de service et à fonctionnement douc plus ou moins comme des entreprises. En manœuvre pour atteindre le meilleur rendement possible. Ils résultats et du, ils bénéficient d'une plus grande marge de distingue, c'est qu'ils sont plus directement responsables des fonctions et la qualité du service fourni à la clientèle.

Le Bureau des passeports est un organisme intermédiaire qui a été créé en décembre 1995. C'est le 1^{er} avril 1990 que le Bureau a commencé à fonctionner en tant qu'organisme de service spécial, avec le mandat de dispenser ses services à la population avec efficacité, efficience et économie. Les décisions de la direction sont basées sur des principes de gestion commerciale reconnus et visent à améliorer la qualité du service fourni à la clientèle.

Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Le Bureau des passeports est un organisme autonome dont le rôle consiste à fournir directement des services aux Canadiens, le gouvernement a fait du Bureau des passeports l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux (OSS), créés en décembre 1989.

Par ce plan, l'équipe de direction du Bureau des passeports s'engage officiellement à atteindre les objectifs financiers et autres fixés pour l'exercice 1995-1996 et établir les paramètres qui permettent de mesurer le rendement de l'organisme. Le plan revu et mis à jour chaque année.

Le Plan d'entreprise a pour objet de définir les objectifs de rendement à atteindre pendant l'exercice 1995-1996.

- on énonce les objectifs financiers et les autres objectifs de générales qui influent sur nos activités;

Le Plan d'entreprise a pour objectif de définir les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources nécessaires à cette fin. En outre, dans ce document,

1.2 Statut d'organisme de service spécial

1.1 Objet du Plan d'entreprise

1.0 INTRODUCTION



de ces objectifs dans le Rapport annuel pour l'exercice 1995-1996.
dispenses à la population. Nous rendrons compte de la réalisation
valeurs et ils traduisent notre volonté d'améliorer les services
Ces objectifs sont conformes à notre mission, notre vision et nos

- renforcer notre culture de service par l'intermédiaire d'une
macchine qui soit déjà en circulation;
- automatisée basee sur le système des fenêtres;
- mettre au point et installer une infrastructure informatique
des services opérationnels stratégiques;
- restucturer la Direction de la sécurité et des opérations à
l'étranger, pour que celle-ci soutienne davantage la présentation
et des suggestions pour améliorer le fonctionnement de
mechanismes de contrôle internes et des procédures
direction du Bureau une analyse impartiale de la qualité des
dans le cadre du plan unique national de vérification, donner à la
l'élaboration d'un Plan d'adaptation des ressources humaines;
- atténuer l'effet des nouvelles technologies grâce à
conformes au Plan de gestion des ressources humaines;
- élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes
révoir les politiques en matière de ressources humaines, et
gouvernementaux;
- réviser en fonction de la nouvelle orientation des services
révoir le Plan Stratégique 1992-1993 à 1996-1997 et le
l'organisation pour améliorer le fonctionnement de la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, pour que celle-ci soutienne davantage la présentation et des suggestions pour améliorer le fonctionnement de mecanismes de contrôle internes et des procédures direction du Bureau une analyse impartiale de la qualité des dans le cadre du plan unique national de vérification, donner à la l'élaboration d'un Plan d'adaptation des ressources humaines;
- mettre au point et installer une infrastructure informatique
des services opérationnels stratégiques;
- renforcer notre culture de service par l'intermédiaire d'une
macchine qui soit déjà en circulation;
- automatisée basee sur le système des fenêtres;
- renforcer notre culture de service par l'intermédiaire d'une
partage des locaux; amélioration du programme de formation
crédit; élaboration d'une stratégie sur les entreprises et le
série de mesures : étude sur l'usage des cartes de débit et de
en installant notamment une nouvelle architecture
conformément au Plan de perfectionnement de la technologie,
pour suivre le renouveau de la conduite des affaires
- renforcer notre culture de service par l'intermédiaire d'une
partage des locaux; amélioration du programme de formation
crédit; élaboration d'une stratégie sur les entreprises et le
série de mesures : étude sur l'usage des cartes de débit et de
valeurs et ils traduisent notre volonté d'améliorer les services
Ces objectifs sont conformes à notre mission, notre vision et nos

- faire un sondage auprès de la clientèle afin d'évaluer la qualité du service dispensé actuellement par le Bureau des passeports et recueillir les données nécessaires pour viser à déterminer le taux d'acceptation du produit par le public, les besoins d'ordre général, les facteurs qui influencent l'immigration et du ministère du Revenu national, l'étude passeports, du ministère de la Citoyenneté et de la sécurité publique; réaliser pour le compte du Bureau des passeports, une étude de marché sur une carte-passeport format portefeuille;
- faire une étude de marché fixe les objectifs suivants pour l'exercice 1995-1996 :

Nous nous sommes fixés les objectifs suivants pour l'exercice 1995-1996 :

Objectifs pour l'exercice 1995-1996

- Le plan contient une analyse de la demande et des projections relatives au nombre de titres de voyage qui devront être délivrés. On y précise la ventilation des activités par type de produit et type de service (délivrance par la poste ou en personne), les délais de traitement, le prix de revient unitaire et la productivité. On y indique enfin les prévisions de recettes, les prévisions de dépenses et les besoins de trésorerie nets du Bureau pour l'exercice 1995-1996.

Objectifs de rendement et analyse financière

Le Bureau des passeports finance ses activités grâce aux droits d'autres services; il est doté d'un fonds renouvelable. Perçus sur la délivrance des titres de voyage et la prestation d'autres services, à établir des normes et à évaluer l'opinion des clients et des employés.

stratégique. La gestion stratégique consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion des clients et des employés.



Depuis quelques années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en mettant l'accent sur la gestion

revue les politiques en vigueur dans ce domaine.

Plan de gestion des ressources humaines et nous passerons en Pendat l'année qui vient, nous poursuivrons la mise en oeuvre du favoriser le développement d'une forte culture organisationnelle.

leur productivité, pour diffuser les valeurs de l'organisme et pour travail, les outils et les moyens informatiques propres à améliorer recommander leurs réalisations, pour leur donner le milieu de donner plus d'autonomie aux employés, pour reconnaître et population. En conséquence, nous avons pris des mesures pour principe à tout pour améliorer les services dispensés à la Nous reconnaissons que les ressources humaines constituent notre

nos frais et sur notre productivité.

sécurité et le coût. Toute décision touchant ces variables influe sur Notre définition d'équilibre sans cesse trois variables : le service, la

Bureau des passeports a inscrit dans sa vision, sa mission et ses valeurs. Le Bureau a déjà élaboré et quantifié une série de normes de service; d'autres sont en préparation.

Le service à la clientèle est au cœur de la philosophie que le

d'efficacité, d'efficience et d'économie.

que jamais de dispenser les services avec un maximum ▶ Le service à la clientèle : aujourd'hui, il est plus important

efficacité de les dispenser à la population;

afin de permettre les moyens administratifs par les ministères examine tous les programmes administratifs par les ministères Bureau des passeports a inscrit dans sa vision, sa mission et ses valeurs.

Le service à la clientèle est au cœur de la philosophie que le

gouvernementaux à l'aide des technologies de visage humain;

meilleur marché, et pour dispenser des services publics à comme une solution pour mieux servir la population à l'information : le gouvernement considère l'information

► IExamens des programmes : en 1994, le gouvernement

l'innovation technique;

de chercher à améliorer nos produits et services grâce à le Renouveau de la conduite des affaires : nous continuons

processus d'établissement des objectifs :

Recommandé, plusieurs facteurs ont influe de façon marquée sur le



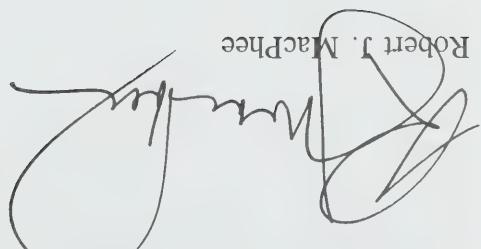
Dans le présent Plan d'entreprise, le Bureau définit les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996, les activités à entreprendre pour les atténuer et les ressources nécessaires à cette fin. En outre, il y analyse le cadre opérationnel et le contexte dans lequel les objectifs ont été fixés, et y énonce les objectifs de rendement et l'analyse financière pour la période visée. Par ce plan, l'équipe de direction du Bureau des passeports s'engage officiellement à atteindre les objectifs et fixe les paramètres qui permettent de mesurer le rendement de l'organisme.

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. A titre d'organisme de service spécial, le Bureau est régi par un document cadre, qui constitue en quelque sorte sa charte. Il s'est doté d'une vision, d'une mission et de valeurs. La mission retient et de recueillir les passeports, et d'en diriger l'utilisation. Il constitue le point de référence pour l'établissement de la stratégie et les fonctionnaires qui ont besoin de ses services pour circuler sans problème d'un pays à un autre. Le Bureau desserte aussi des ministères et organismes publics, ainsi que l'industrie du tourisme et les fonctionnaires qui ont besoin de ses services pour voyager.

Le Bureau des passeports offre un large éventail de produits et services. Le premier produit est le passeport canadien, dont il existe plusieurs catégories. Nous délivrons aussi les titres de voyage pour réfugiés et les certificats d'identité dont ont besoin les autres résidents du Canada. Les titres de voyage canadiens, mais il collabore avec plusieurs partenaires pour faciliter le déplacement des gens d'un pays à un autre. Les principaux sont Citoyenneté et Immigration Canada et Revenu Canada - Douanes.

Le cadre opérationnel

L'année qui commence apportera de nouveaux changements et de nouvelles défis. Ensemble, nous pouvons transformer ces défis en occasions de nous dépasser et de réaliser notre nouvelle vision.


Le Président-directeur général
Robert J. MacPhee

MESSAGE DU PRÉSIDENT - DIRECTEUR GÉNÉRAL

« Vision : Des services gouvernementaux abordables et accessibles et réceptifs. » Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.

L'année qui s'est écoulée depuis que nous avons formulé notre premier Plan d'entreprise a été marquée par de nombreux changements.

A l'écelle du gouvernement, deux grandes démarques ont marqué l'entrée dans une nouvelle ère. La première, énoncée par le Conseil du Trésor dans le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie, vise à améliorer le service à la population tout en diminuant les dépenses, grâce à l'information. La seconde, l'Examen des programmes d'une durée d'un an demandé lors d'une étude l'ensemble des dépenses fédérales, avait pour objectif de cerner les moyens les plus efficaces et les plus efficients pour administrer les programmes et disposer des services aux Canadiens.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré le Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996. Dans tous ses volets, ce Plan est axé sur les clients et sur la prestaison de services volants, ce qui permet d'assurer la qualité du service au Bureau des passeports à titre d'organisme de service spécial.

Ce plan, toutefois, vaut ce que valent les personnes qui le mettent en pratique. Le renouveau de la conduite des affaires dépend de nos employés. A cet égard, et comme par le passé, je poursuis résolulement l'autre grand objectif stratégique du Bureau : améliorer la qualité de vie au travail. Cette détermination se manifeste dans les études sur l'aménagement des postes de travail et sur la qualité du milieu de travail, et dans le Plan d'adaptation des ressources humaines exposé plus loin.



3-1	Prévisions de volume pour les titres de voyage	20
3-2	Délai de traitement des passeports émis au Canada	22
3-3	Taux de productivité	23
3-4	Bâtime des droits	24
3-5	Besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports	27
3-6	Objectifs de rendement	28

TABLEAUX

18	Passagers utilisant des vols internationaux	18
19	Titre de voyage délivrés	19
20	Titres de voyage par catégorie	20
21	Demandes présentées au Canada	21
23	Titres de voyage délivrés par mois	23
25	Recettes	25
26	Dépenses totales	25

GRAPHIQUES

4	Organigramme du Bureau des passeports	4
---	---	---

FIGURES

49	A CONSULTATIVE COMMITTEE OF PASSEPORTS	49
51	ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS	51
53	31 POINTS DE SERVICE	53
55	LE MIRACLE DU 10 NOVEMBRE	55

ANNEXE

47	5.0 CONCLUSION	47
45	4.12 Amélioration de la qualité du service	45
42	Phase III	42
41	4.11 Plan de perfectionnement de la technologie –	41
39	4.10 Bureau d'étude	39
37	4.9 Restructuration de la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger	37
36	4.8 Plan de vérification	36
35	4.7 Plan d'adaptation des ressources humaines	35
34	4.6 Révision des politiques relatives aux ressources humaines	34
33	4.5 Révision du Plan stratégique	33
33	4.4 Délivrance des passeports à l'étranger	33

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

iii

ABRÈGE

v

1.0 INTRODUCTION

1

- 1.1 Objet du Plan d'entreprise
- 1.2 Statut d'organisme de service spécial
- 1.3 Mission
- 1.4 Charte
- 1.5 Organisation

2

3

3

3

3

3

1

1

2.0 CADRE OPÉRATIONNEL

5

3.0 OBJECTIFS DE RENDEMENT ET ANALYSE

17

17

17

17

17

19

20

21

21

22

22

23

24

24

24

24

24

25

25

25

25

26

26

26

26

27

27

28

29

30

32

4.0 OBJECTIFS POUR L'EXERCICE 1995-1996

28

26

26

26

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24

24



NOTRE VISION

Viser l'excellence dans nos services.

NOTRE MISSION

Emettre au public canadien des titres de voyage respectifs dans le monde entier.

Nous assurons un service de qualité qui combine ou dépasse les attentes du public canadien.

Un service de qualité

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

Nous veillons constamment à la sécurité des titres de voyage et des procédés de production.

Sécurité

Intégrité

Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

Nous assurons un service de qualité qui combine ou dépasse les attentes du public canadien.

Des personnes de qualité

Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de qualité.

Nous assurons une livraison constante de titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

Rentabilité

Nous émettons au public canadien des titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

Renforcement

Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

Nous promouvons des normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.

NOS VALEURS



Philippe Kirsch, Q.C.

Le Conseiller juridique
Secteur des affaires juridiques
et le Président du Conseil consultatif
du Bureau des passeports

R.J. MacPhee

Le Président-directeur général

Nous vous prions d'agréer, monsieur le sous-ministre, nos salutations distinguées.

Le Plan expose les activités que le Bureau des passeports prévoit entreprendre au cours de l'exercice 1995-1996.

Nous vous adressons ci-joint pour approbation, selon qu'il vous plaira, le Plan d'entreprise pour 1995-1996 du Bureau des passeports, un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Monsieur le sous-ministre,

Monsieur Gordon Smith
Sous-ministre des Affaires étrangères
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Le 4 juillet 1995



Télécopieur : (819) 953-5856
Téléphone : (819) 953-4283

ISBN 0-662-62025-9
N° de cat. E77-2/1996
© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995

Services des communications, Bureau des passeports
Le ministère des Affaires étrangères et du
Commerce international
Ottawa (Ontario)
K1A 0G3

veuillez vous adresser aux :
Si vous désirez obtenir des exemplaires supplémentaires
du Plan d'entreprise 1995-1996 du Bureau des passeports,



Plan d'entreprise 1995-1996

Bureau des passeports

Canada

étrangères et du Commerce International
Foreign Affairs and International Trade
Un organisme du ministère des Affaires
d'étrangères et du commerce international
An agency of the Department of Foreign Affairs

3 1761 11552623 8

